

ПРИЧОРНОМОРСЬКИЙ НАУКОВО-ДОСЛІДНИЙ ІНСТИТУТ  
ЕКОНОМІКИ ТА ІННОВАЦІЙ

# ІНФРАСТРУКТУРА РИНКУ

*Електронний науково-практичний журнал*

**Випуск 56**



Видавничий дім  
«Гельветика»  
2021

## Головний редактор:

**Шапошников Костянтин Сергійович** – доктор економічних наук, професор, ПУ «Причорноморський науково-дослідний інститут економіки та інновацій» (Одеса, Україна).

## Члени редакційної колегії:

**Борщ Вікторія Ігорівна** – доктор економічних наук, доцент, Одеський національний медичний університет (Одеса, Україна).

**Вербівська Людмила Василівна** – кандидат економічних наук, доцент, Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича (Чернівці, Україна).

**Гавкалова Наталія Леонідівна** – доктор економічних наук, професор, Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця (Харків, Україна).

**Дименко Руслан Анатолійович** – доктор економічних наук, доцент, ДВНЗ Університет банківської справи (Львів, Україна).

**Дука Анастасія Петрівна** – доктор економічних наук, професор, Національний університет «Чернігівська політехніка» (Чернігів, Україна).

**Жаворонок Артур Віталійович** – кандидат економічних наук, доцент, Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича (Чернівці, Україна).

**Коваль Віктор Васильович** – доктор економічних наук, професор, Південний науковий центр НАН України та МОН України (Одеса, Україна).

**Кудлаєва Наталія Вікторівна** – кандидат економічних наук, доцент, Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича (Чернівці, Україна).

**Лопашук Інна Афанасіївна** – кандидат економічних наук, доцент, Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича (Чернівці, Україна).

**Маргасова Вікторія Геннадіївна** – доктор економічних наук, професор, Національний університет «Чернігівська політехніка» (Чернігів, Україна).

**Марич Максим Григорович** – кандидат економічних наук, доцент, Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича (Чернівці, Україна).

**Морозова (Селіверстова) Людмила Сергіївна** – доктор економічних наук, професор, Київський національний торговельно-економічний університет (Київ, Україна).

**Пономаренко Тетяна Вадимівна** – доктор економічних наук, професор, Міжнародний науково-технічний університет імені академіка Бугая (Київ, Україна).

**Прохорчук Світлана Володимирівна** – кандидат економічних наук, професор, Заклад вищої освіти «Міжнародний університет бізнесу і права» (Херсон, Україна).

**Роговий Андрій Віталійович** – доктор економічних наук, професор, Навчально-науковий інститут бізнесу, природокористування і туризму, Національний університет «Чернігівська політехніка» (Чернігів, Україна).

**Стеблянка Ірина Олегівна** – доктор економічних наук, професор, Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Дніпро, Україна).

**Федишин Майя Пилипівна** – кандидат економічних наук, доцент, Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича (Чернівці, Україна).

**Цвірко Олена Олександрівна** – доктор економічних наук, професор, ПУ «Причорноморський науково-дослідний інститут економіки та інновацій» (Одеса, Україна).

**Велькі Януш** – доктор економічних наук, професор, Університет «Опольська політехніка» (Ополе, Польща).

**Гросу Вероніка** – доктор економічних наук, професор, Сучавський університет імені Штефана чел Маре (Сучава, Румунія).

**Дзієканські Павел** – доктор економічних наук, професор, Університет імені Яна Кохановського (Кельце, Польща).

**Космулес Крістіна Габрієла** – кандидат економічних наук, асистент професора, Сучавський університет імені Штефана чел Маре (Сучава, Румунія).

**Міхальчук Камелія-Каталіна** – кандидат економічних наук, доцент, Сучавський університет імені Штефана чел Маре (Сучава, Румунія).

**Пілелієне Ліна** – доктор економіки, професор маркетингу, Університет Вітаутаса Великого (Каунас, Литва).

**Ситнік Інесса Василівна** – доктор економічних наук, професор, Університет «Політехніка Опольська» (Ополе, Польща).

**Соколюк Маріан** – кандидат економічних наук, доцент, Сучавський університет імені Штефана чел Маре (Сучава, Румунія).

**Хлачук Елена** – доктор економічних наук, професор, Сучавський університет імені Штефана чел Маре (Сучава, Румунія).

**Чоботару Маріус-Сорін** – кандидат економічних наук, лектор, Сучавський університет імені Штефана чел Маре (Сучава, Румунія).

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

Електронний науково-практичний журнал «Інфраструктура ринку»

включено до переліку наукових фахових видань України в галузі економічних наук (Категорія «Б») на підставі Наказу МОН України від 28 грудня 2019 року № 1643 (Додаток 4)

*Галузь науки: економічні.*

*Спеціальності: 051 – Економіка; 071 – Облік і оподаткування;*

*072 – Фінанси, банківська справа та страхування; 073 – Менеджмент; 075 – Маркетинг;*

*076 – Підприємництво, торгівля та біржова діяльність; 241 – Готельно-ресторанна справа;*

*242 – Туризм; 292 – Міжнародні економічні відносини.*

**Затверджено до поширення через мережу Internet відповідно до рішення вченої ради Причорноморського науково-дослідного інституту економіки та інновацій (від 29 червня 2021 року протокол № 6).**

Статті у виданні перевірені на наявність плагіату за допомогою програмного забезпечення StrikePlagiarism.com від польської компанії Plagiat.pl.

## РОЗДІЛ 1. СВІТОВЕ ГОСПОДАРСТВО І МІЖНАРОДНІ ЕКОНОМІЧНІ ВІДНОСИНИ

### ТОРГОВЕЛЬНА ВІЙНА МІЖ США ТА КИТАЄМ: МАСШТАБИ ВПЛИВУ TRADE WAR BETWEEN THE US AND CHINA: THE SCALE OF INFLUENCE

В умовах глобалізації світової економіки конкуренція між виробниками часто переходить установлені межі. Особливо ситуація загострюється між країнами – світовими гігантами. Лідруюча економіка світу США в останні десятиріччя децю втратила свої позиції через активізацію Китаю на ринках багатьох країн. Поглиблення негативних тенденцій у вигляді від'ємного сальдо торговельного балансу, втрати експортних ринків, зростання залежності від Китаю стимулювали введення протекціоністських заходів проти Китаю та дало початок торговельній війні між країнами. Такі заходи відображаються не лише на країнах-учасницях, а й несуть непередбачувані наслідки для решти глобалізованого світу. У статті проведено ретроспективний аналіз торговельної війни між США та Китаєм, досліджено думки та прогнози експертів щодо наслідків такого протистояння. Для оцінки основних функціональних залежностей використано регресійний аналіз методом найменших квадратів (SLS). На основі чотирьох статистичних моделей оцінено наслідки торговельної війни для світової економіки загалом, зовнішньоторговельних партнерів та Китаю й США безпосередньо. Установлено, що торговельні протистояння між США та Китаєм більшою мірою впливають на сторони конфлікту та їхніх зовнішньоторговельних партнерів, ніж економічне зростання у світовому вимірі.

**Ключові слова:** торговельна війна, тарифні обмеження, світовий добробут, експорт, імпорт, США, Китай.

В умовах глобалізації світової економіки конкуренція між виробниками часто переходить установлені межі. Особливо ситуація загострюється між країнами – світовими гігантами. Лідруюча економіка світу США в останні десятиріччя децю втратила свої позиції через активізацію Китаю на ринках багатьох країн. Поглиблення негативних тенденцій у вигляді від'ємного сальдо торговельного балансу, втрати експортних ринків, зростання залежності від Китаю стимулювали введення протекціоністських заходів проти Китаю та дало початок торговельній війні між країнами. Такі заходи відображаються не лише на країнах-учасницях, а й несуть непередбачувані наслідки для решти глобалізованого світу. У статті проведено ретроспективний аналіз торговельної війни між США та Китаєм, досліджено думки та прогнози експертів щодо наслідків такого протистояння. Для оцінки основних функціональних залежностей використано регресійний аналіз методом найменших квадратів (SLS). На основі чотирьох статистичних моделей оцінено наслідки торговельної війни для світової економіки загалом, зовнішньоторговельних партнерів та Китаю й США безпосередньо. Установлено, що торговельні протистояння між США та Китаєм більшою мірою впливають на сторони конфлікту та їхніх зовнішньоторговельних партнерів, ніж економічне зростання у світовому вимірі.

лями переходить границі установлених рамок. Особливо ситуація обострюється между странами – мировыми гигантами. Лидирующая экономика мира США в последние десятилетия несколько утратила свои позиции из-за активизации Китая на рынках многих стран. Углубление негативных тенденций в виде отрицательного сальдо торгового баланса, потери экспортных рынков, рост зависимости от Китая стимулировало введение протекционистских мер против Китая и дало начало торговой войне между странами. Такие меры отражаются не только на странах-участницах, но и несут непредсказуемые последствия для всего глобализирующегося мира. В статье проведен ретроспективный анализ торговой войны между США и Китаем, исследованы мнения и прогнозы экспертов относительно последствий такого противостояния. Для оценки основных функциональных зависимостей использован регрессионный анализ методом наименьших квадратов (SLS). На основе четырех статистических моделей оценены последствия торговой войны для мировой экономики в целом, внешне-торговых партнеров, а также Китая и США непосредственно. Установлено, что торговые противоречия между США и Китаем в большей степени влияют на стороны конфликта и их внешне-торговых партнеров, чем экономический рост в мировом измерении.

**Ключевые слова:** торговая война, тарифные ограничения, мировое благосостояние, экспорт, импорт, США, Китай.

УДК 339.548

DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastruct56-1>

**Василиця О.Б.**

к.е.н., доцент кафедри державного управління  
Український католицький університет

**Чех М.М.**

к.е.н., доцент,  
доцент кафедри державного управління  
Український католицький університет

**Vasylytsya Oksana**

Ukrainian Catholic University

**Chekh Myroslava**

Ukrainian Catholic University

*In the context of world economy globalization, competition between producers exceeds the established framework. In particular, the situation is exacerbated between the biggest countries. The world's leading economy, the United States, has lost some of its position in recent decades due to China's intensification in many markets. The deepening of negative trends such as negative trade balance, the loss of export markets, and the growing dependence on China stimulated the introduction of protectionist measures against China and beginning of a trade war between these countries. Such measures affect not only the participating countries, but also have unpredictable consequences for the rest of the globalized world. The article provides a retrospective analysis of the trade war between the United States and China, examines the opinions and forecasts of experts on the consequences of such a confrontation. Based on the analysis of theoretical approaches, it is appropriate to distinguish the following assumptions: (1) global trade wars have negative consequences for all parties to the conflict, as they generally reduce the welfare effect; (2) within the framework of bilateral trade is possible both scenarios, however, are usually lost both parties; (3) even though the big economy benefits from trade wars – world welfare deteriorates. Least squares regression analysis (SLS) was used to estimate the main functional dependences. Based on four statistical models, the effects of the trade war on the world economy as a whole (1), foreign trade partners of China and the United States (2) and on countries themselves (3 and 4) are estimated. It has been established that trade disputes between the United States and China affect the parties of the conflict and their foreign trade partners to a greater extent than economic growth on a global scale. This situation creates the basis for the negative expectations, which have more impact than the phenomenon of trade war itself. The current and further consequences of the ongoing conflict are seen not only as a threat but also as an opportunity for Ukraine's economy. Consequently, the priority should be on finding new export markets, further diversification of foreign trade in geographical and commodity dimensions, quality industrial policy that will involve innovative technologies, development of the domestic market, which can serve as a shock absorber from foreign market fluctuations.*

**Key words:** trade war, tariff restrictions, world welfare, export, import, USA, China.

**Постановка проблеми.** Торговельні війни, які ведуться між двома великими економіками, завжди здійснюють значний вплив на економічну ситуацію у світі загалом. Не стало винятком значне

протистояння США та Китаю, що розпочалося у 2018 р. й пов'язане із запровадженням низки заходів із боку США для обмеження китайського експорту та відповідних зворотних дій із боку Китаю.

Більшість економістів ХХ ст. схиляється до твердження, що держави-учасниці отримують більші вигоди від вільної торгівлі, ніж від протекціонізму. Хоча економічне підґрунтя часто є передумовою військових дій, проте геополітичні фактори також можуть бути причиною економічних конфліктів. Особливо складною ситуація стає, коли два потужних актори на світовій арені – Китай та США – розпочинають торговельну війну. Така ситуація може мати довготривалі наслідки для світової економіки. Попри те що ця торговельна війна вважається формально завершеною, однак, по-перше, негативна модель поведінки для решти членів СОТ продемонстрована. По-друге, негативні наслідки для світової економіки вже були зафіксовані. По-третє, аналіз залежностей та наслідків дає можливість оцінити рівень небезпеки та масштаби поширення загроз. Саме тому актуальність цієї теми не втрачається.

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

Питання торговельних воєн знайшли своє відображення у працях багатьох вітчизняних дослідників, а саме Е. Асланової, Н. Гавриленка, О. Іващенко, Т. Радіонової, Н. Резнікової, Г. Широкого, С. Якубовського. Предметно дослідили цю проблему зарубіжні науковці М. Аміті, Е. Балістреті, Е. Бекерс, А. Буе, Дж. Веллі, К. Гамільтон, Р. Гілберрі, Е. Девід, Д. Лаборд Д. Тан, Р. Тех, Ч. Чен, Р. Осса. Щоб систематизувати бачення експертів щодо впливу торговельних воєн на світову економіку, розглянемо детальніше окремі дослідження. Міжнародний валютний фонд на основі розрахунків установив, що напруженість у світовій торгівлі погіршує світове економічне зростання на 0,8%, або на 700 млрд дол. США. Проте основні причини цього падіння пов'язують не з тарифами, а з невизначеними очікуваннями, що схиляє компанії до перегляду інвестиційних планів [1]. Отже, найбільший негативний вплив відчуватиме світова економіка не через певні дії США та Китаю, а через очікування цих дій та відсутність передбачуваності.

Згідно з оцінками експертів Світової організації торгівлі (СОТ), вплив повномасштабної торговельної війни у середньостроковому періоді у разі запровадження тарифів в односторонньому порядку матиме наслідком погіршення глобальної економічної активності на 2%, а торгівлі – одразу на 17% у 2022 р. [2]. Варто зауважити, що в кризовому 2009 р. світовий ВВП знизився орієнтовно на 2%, а обсяги міжнародної торгівлі скоротилися до 12%.

У своєму дослідженні експерти Федерального резервного банку та Колумбійського університету виявили, що американські компанії втратили щонайменше 1,7 трлн дол. на їхніх акціях як наслідок введення імпорتنних мит на імпорт із Китаю [3].

Міжнародний дослідницький інститут продовоальної політики, беручи за основу модель рівноваги CGE, здійснив аналіз 18 сценаріїв торговельної

війни між США і Китаєм із метою моделювання впливу на світовий добробут. Дана модель містила показники обсягів торгівлі, тарифних ставок та обсягів виробництва. Отриманий висновок є цілком передбачуваним, оскільки доводить, що всі сторони втрачають від торговельних воєн. У разі торговельної війни між великою та малою економіками очікуваним є висновок, що країна з великою економікою може отримати певні вигоди, тоді як країна з малою економікою несе суттєві втрати. Важливо, що торговельна війна не може принести прибутки всім країнам-учасникам, і лише співпраця може нейтралізувати потенційні негативні наслідки. До того ж інструменти протекціонізму – не найкращий спосіб знизити дефіцит поточного рахунку приватного та державного секторів. Це пов'язано з тим, що від'ємне сальдо часто виникає через недостатні чисті заощадження торговельного балансу [4].

Експерти Міжнародної торговельної комісії США Е. Балістреті та Р. Гілберрі застосували аналогічні дані для оцінки наслідків розгортання торговельних воєн на прикладі протистояння між США і Китаєм, перевіряючи результати їх моделювання на основі згаданої вище прикладної моделі загальної рівноваги (AGE). Важливо, що, незважаючи на певні відмінності, є співпадіння у загальних результатах досліджень, що свідчить на користь їх достовірності [5].

Дослідники Д. Тан і Ч. Чен на основі G-кубічного моделювання встановили, що торговельна війна між США та Китаєм погіршить економічну ситуацію в обох країнах, скоротивши розмір їх ВВП у середньому на 0,5% протягом наступного десятиліття. У короткостроковій перспективі більші збитки понесе Китай через його більші масштаби експорту, у США негативний вплив буде суттєвішим у середньостроковій перспективі. Проте треті країни, такі як Німеччина, Японія і Південна Корея, за висновками авторів, матимуть позитивний ефект через збільшення їхньої частки на ринку в Китаї і США [6].

А. Буе і Д. Лаборд дослідили можливі варіанти розвитку багатосторонньої торговельної війни 2009–2014 рр. через підвищення передовими економіками тарифних ставок. Було встановлено, що така війна спричинила б зниження світового добробуту на 353 млрд дол. та погіршення динаміки світової торгівлі на 7,7% [7].

Н. Резнікова, О. Іващенко та Е. Асланова у своїй праці висувують припущення: у разі якщо США піднімають імпорتنні тарифи на весь товар, що доставляють із Китаю, за винятком продуктів, стратегічно важливих для США ресурсів (нафти, енергоносіїв та мінеральних), формуються п'ять шляхів подальшого перебігу такої ситуації:

1) Китай підвищує імпорتنні тарифи на продукцію зі США як відповідь на дії США.

2) Китай установлює такі тарифи на імпорт зі США, щоб рівень доходів від імпорту дорівнював новим доходам з експорту цих країн у США.

3) Китай установлює такі тарифи, що умови торгівлі зі США є подібними до початкових.

4) Існує оптимальний сценарій, за яким кожна країна встановлює тариф, що максимізує добробут своїх виробників, базуючись на тарифній ставці, встановленій її торговельними партнерами.

5) Рівновага за Нешем між країнами, що знаходяться у стані війни, встановлюється за ситуації, коли добробут країни визначається оптимальним тарифом, установленим протилежною стороною [4].

Ральф Осса, беручи за основу багато-сторонню багатогалузеву модель рівноваги міжнародної торгівлі, встановив, що уряди країн запроваджують тарифи з трьох основних причин. Передусім це маніпулювання умовами торгівлі, другим фактором є відмивання коштів з інших країн. Ще одна причина – прагнення захисту галузей економіки, котрі є вагомими у політичному вимірі [8]. На основі вибірки, що містила дані 33 галузей із семи країн, дослідник установив середній оптимальний тариф на рівні 62,4%. Окрім того, відбувається підвищення добробуту для держави, котра встановлює тариф у середньому на 1,9% за погіршення добробуту інших країн на рівні 0,7%. Ситуація використання рівноваги Неша є гіршою, якщо порівнювати з вільною торгівлею, оскільки відбувається зниження добробуту в середньому на 2,9% для всіх учасників. Схожі висновки отримано К. Гамільтон і Дж. Веллі, що досліджували двосторонню торгівлю між країнами на прикладі двох товарів ще у 80-х роках [9].

Аналізуючи викладені вище теоретичні підходи, доцільно виокремити такі припущення: (1) глобальні торговельні війни несуть негативні наслідки для всіх учасників конфлікту, оскільки у цілому зменшують ефект добробуту; (2) у рамках двосторонньої торгівлі є можливими обидва сценарії, проте зазвичай утрати несуть обидві сторони; (3) навіть при тому, що велика економіка отримує вигоди від торговельних воєн, світовий добробут погіршується.

**Постановка завдання.** Метою дослідження є аналіз впливу торговельної війни між США та Китаєм на: (1) економіку даних країн, (2) світову економіку загалом та (3) треті країни, що є основними зовнішньоторговельними партнерами США та Китаю.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Для підтвердження залежностей описаних вище моделей проаналізуємо економічну ситуацію у світі в період 2018–2019 рр. Одразу після введення тарифів американські фондові індекси впали більше ніж на 2%. У подальшому ситуація на фондових ринках виглядала так. У 2018 р. індекс Hang Seng упав більше ніж на 13 п. п. (рис. 1), а Shanghai Composite знизився на 25 п. п. Обидва індекси піднялися у 2019 р. на рівні 12% та 16% відповідно.

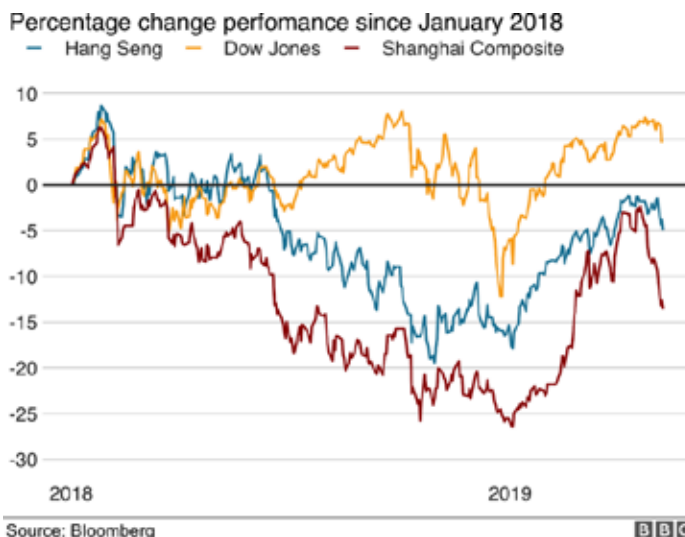


Рис. 1. Ситуація на фондових ринках із початку торговельної війни

Джерело: складено за [10]

Для порівняння: індекс Dow Jones упав на 6 п. п. у 2018 р., проте вже у 2019 р. піднявся на 11% і тримав загальну позитивну тенденцію до березня 2020 р. Юань упав більше ніж на 5% по відношенню до долара США у 2018 р., перед стабілізацією.

Доцільно також проаналізувати безпосередню динаміку економічного зростання сторін конфлікту та в глобальних масштабах за даний період (рис. 2). Як бачимо, для Китаю темпи росту ВВП у 2018 р. під час активної торговельної війни були нижчими, ніж у доконфліктному 2017 р. Просідання темпів росту в 2019 р. більшою мірою пояснюється пандемією COVID-19, аніж торговельною війною. Схожа ситуація спостерігається у США, коли після 2017 р. темпи росту ВВП почали знижуватися у 2018 р. У країнах Єврозони взагалі відбулося різке падіння темпів росту ВВП – від 0,9% до 0,1–0,5% у 2018 р. Тому можемо зробити висновок, що торговельна війна між США та Китаєм сформувала негативні тенденції в темпах росту ВВП як цих двох країн, так країн Єврозони.

Із метою аналізу впливу торговельної війни на світовий добробут було проведено кореляційно-регресійний аналіз за допомогою статистичного пакета Eviews. Для дослідження використано квартальні дані за 2013–2020 рр. зі статистичної бази Міжнародного валютного фонду [11]. Дані було очищено від сезонності та прологарифмовано. Кореляційно-регресійний аналіз проведено на основі чотирьох моделей (опис використаних змінних та моделей подано в табл. 1).

$$GDPw = 3,86 + 0,17 * Exp_{-1} + 0,03 * tradewar + 0,77 * GDPw_{-1}$$

(1,60)    (1,91)\*\*    (1,94)\*\*\*    (3,52)\*

$$Adj R^2 = 0,72 \quad DW = 1,70 \quad (1)$$

Тут і далі Adj R<sup>2</sup> – скоригований коефіцієнт детермінації, DW – статистика Дарбіна – Вотсона, у дужках



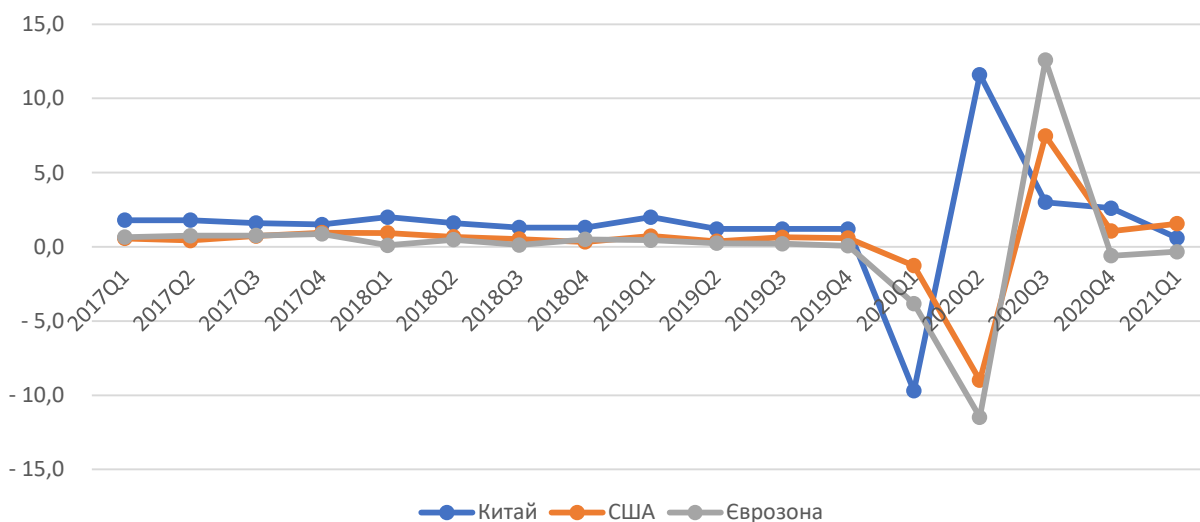


Рис. 2. Динаміка темпів росту ВВП окремих країн у 2017–2021 рр.,%

Джерело: складено за [12]

подано критерій Стюдента та статистичну достовірність гіпотези: \* – гіпотезу можна відкинути на рівні статистичної значущості 1% (\*\* – 5%, \*\*\* – 10%).

Модель (1) є статистично значущою, оскільки коефіцієнт детермінації становить 0,75, скоригований коефіцієнт детермінації перебуває на рівні 0,72.

Статистика Дарбіна – Вотсона перебуває в допустимих межах ( $DW=1,70$ ), що свідчить про відсутність автокореляції залишків регресійного рівняння та дозволяє подальшу інтерпретацію результату.

Як видно з нашої моделі, вплив торговельної війни на світовий ВВП є позитивним, хоча й

Таблиця 1

### Опис змінних для моделювання емпіричного аналізу

Позначення змінних	Характеристика	Тип
Модель 1		
Gdp_w	світовий ВВП, млрд дол. США	залежна
GDPw-1	лагове значення залежної змінної	незалежна
Exp_w	світовий експорт товарів та послуг, млрд дол. США	незалежна
tradewar	торговельна війна, фіктивна змінна «0» позначає період відсутності торговельної війни, 1 – період її настання та перебігу	незалежна
Модель 2		
Gdp_e	ВВП країн Єврозони, млрд дол. США	залежна
Gdp_e-1	лагове значення залежної змінної	
Exp_e	експорт товарів та послуг країн Єврозони, млрд дол. США	незалежна
tradewar	торговельна війна, фіктивна змінна «0» позначає період відсутності торговельної війни, 1 – період її настання та перебігу	незалежна
Модель 3		
Exp_usa	експорт товарів та послуг США, млрд дол. США	залежна
Exp_usa-1	лагове значення залежної змінної, млрд дол. США	незалежна
Imp_usa	імпорт товарів та послуг США, млрд дол. США	незалежна
Gdp_usa	ВВП США, млрд дол.	незалежна
tradewar	торговельна війна, фіктивна змінна «0» позначає період відсутності торговельної війни, 1 – період її настання та перебігу	незалежна
Модель 4		
GDP_ch	ВВП країн Китаю, млрд дол. США	залежна
Gdp_ch-1	лагове значення залежної змінної	незалежна
Exp_ch	експорт товарів та послуг Китаю, млрд дол. США	незалежна
Imp_ch	імпорт товарів та послуг Китаю, млрд дол. США	незалежна
tradewar	торговельна війна, фіктивна змінна «0» позначає період відсутності торговельної війни, 1 – період її настання та перебігу	незалежна

Джерело: складено автором

відносно слабким (0,03). Такий результат можна пояснити тим, що одні країни (Китай) утрачають від обмеження на експорт до США, проте інші країни (Південно-Східна Азія) нарощують обсяги експорту до США, заміщаючи, таким чином, китайські товари. Однак, зважаючи, що тепер до негативних наслідків від торговельної війни додався негативний вплив пандемії COVID-19, то можлива зміна ситуації на діаметрально протилежну. Окрім того, торговельна війна сама по собі створює негативні очікування, які впливають на світову економіку більше, ніж тарифні обмеження. Тому висновок щодо отриманого результату може бути доцільним лише на короткострокову перспективу.

Також аналізувався вплив торговельної війни на економіку Єврозони (2), оскільки дане протистояння мало наслідком зменшення ВВП Німеччини у другому кварталі 2019 р. Як бачимо, торговельна війна зумовить зниження обсягів ВВП країн Єврозони на 0,01%, оскільки негативні наслідки відчула країна – локомотив ЄС – Німеччина. Для дослідження використовувалися дані статистичної бази ОЄСР.

$$\text{Exp\_usa} = -0.02 * \text{tradewar}_{-1} + 0.60 * \text{Imp\_usa} + 0.02 * \text{Gdp\_usa} + 0.32 * \text{Exp\_usa}_{-1}$$

(-1.99)\*\*\*                      (8.85\*)                      (0.26)                      (3.99\*)

Adj R<sup>2</sup>=0,85 DW=1,93

(3)

Модель (3) є статистично значущою, оскільки коефіцієнт детермінації становить R<sup>2</sup>=0,86, скоригований коефіцієнт детермінації перебуває на рівні Adj R<sup>2</sup>=0,85. Статистика Дарбіна – Вотсона перебуває у допустимих межах (DW=1,93), що дає змогу стверджувати про відсутність автокореляції залишків рівняння регресії.

$$\text{GDP\_ch} = -5,6 - 0.08 * \text{tradewar}_{-1} + 0.61 * \text{Exp\_ch} + 0.28 * \text{Imp\_ch} + 0.54 * \text{GDP\_ch}_{-1}$$

(-0.91)                      (-1.19)                      (3,02)\*                      (0,65)                      (3,17)\*

Adj R<sup>2</sup>=0,69 DW=1,81

(4)

У моделі (4) представлено результати регресійного аналізу для Китаю. Статистична значущість дослідження (Adj R<sup>2</sup>=0,69) та відсутність автокореляції залишків регресійного рівняння (коефіцієнт DW=1,81) дають підстави зробити висновок про негативний вплив торговельної війни на економічне зростання Китаю (коефіцієнт незалежної змінної становить -0,08), проте статистична похибка даного результату свідчить на користь низької значущості такого впливу. Очікувано високим є вплив експорту на ВВП країни, адже зростання цього показника на 1% стимулює зростання ВВП на 0,6%. Вплив імпорту є також прямим, проте значно слабшим.

Таким чином, результати емпіричної оцінки наслідків торговельної війни США – Китай дають змогу зробити два основних висновки:

– негативний вплив конфлікту на обидві країни та зовнішньоторговельних партнерів;

$$\text{Gdp\_e} = +0,63 * \text{Exp\_e}_{(-2)} - 0.01 * \text{tradewar} + 0,22 * \text{Gdp\_e}_{(-1)}$$

29,90\*                      (-2,43)\*\*                      (3.45)\*

Adj R<sup>2</sup>=0,88 DW=2,07

(2)

Модель (2) також вирізняється статистично значущою, оскільки коефіцієнт детермінації становить R<sup>2</sup>=0,89, скоригований коефіцієнт детермінації перебуває на рівні Adj R<sup>2</sup>=0,88. Статистика Дарбіна – Вотсона перебуває в допустимих межах (DW=2,07).

Для оцінки впливу торговельної війни та економічну ситуацію у США нами було вибрано як залежну змінну показник експорту. Це пов'язано з припущенням про незначний вплив торговельних суперечок саме на ВВП, оскільки експорт товарів та послуг займає лише 11% у ВВП США, а чистий експорт – 3–5% (кінцеві витрати домогосподарств домогосподарств – близько 80%) [11]. Окрім того, наші попередні дослідження підтвердили слабкий зв'язок між змінними (низькі коефіцієнти та високий рівень похибки) та низьку статистичну значущість коефіцієнта детермінації (R<sup>2</sup>=0,164) у разі використання у моделі ВВП США як залежної змінної, що не дає змоги робити коректні висновки.

Як бачимо з моделі (3), вплив торговельної війни на експорт зі США є негативним (-0,02), що свідчить про скорочення обсягів експорту із цієї країни під впливом торговельної війни. Про негативний вплив торговельних суперечок свідчить і значна залежність експорту від імпорту (коефіцієнт незалежної змінної імпорту становить 0,06).

– відсутність негативних наслідків самого перебігу конфлікту на світовий ВВП загалом, принаймні у короткостроковій перспективі.

**Висновки з проведеного дослідження.** Отже, загалом торговельна війна між США та Китаєм створює негативний вплив передусім для самих країн та їхніх зовнішньоторговельних партнерів, даючи підґрунтя для формування негативних очікувань, які самі по собі чинять більше впливу, ніж саме явище торговельної війни. Окрім того, торговельна війна наклалася на економічний спад у Китаї, що відбилося на зниженні попиту на нафту. Як наслідок – падіння цін на нафту, що відчутно впливає на економічний стан країн-експортерів нафти з недиверсифікованим експортом.

Поточні та ймовірні подальші наслідки у разі продовження конфлікту варто розглядати не лише як загрозу, а й як можливість для економік

на зразок України. У даному контексті пріоритет має бути за пошуком нових експортних ринків, подальша диверсифікація зовнішньої торгівлі у географічному та товарному вимірах, якісна промислова політика, що передбачатиме залучення інноваційних технологій, розвиток внутрішнього ринку, який може слугувати амортизатором від коливань кон'юнктури зовнішніх ринків.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Bekkers Eddy, Schroeter Sofia. An economic analysis of the US-China trade conflict, *WTO Staff Working Paper*, No. ERSD-2020-04, <http://dx.doi.org/10.30875/5b611474-en>. URL: <https://www.econstor.eu/bitstream/10419/215536/1/1693479710.pdf> (дата звернення: 23.06.2021).

2. Bekkers Eddy, Teh Robert. Potential economic effects on a global trade conflict. Projecting the medium-run effects with the WTO Global Trade Model *WTO Staff Working Paper*, No. ERSD-2019-04. doi: 10.30875/7dc4c62e-en URL: <https://www.econstor.eu/handle/10419/195777> (дата звернення: 23.06.2021).

3. Mary Amity, Sang Hoon Kong, and David E. Weinstein. The Investment Cost of the U.S.-China Trade War, Federal Reserve Bank of New York. *Liberty Street Economics*. May 28. 2020. URL: <https://libertystreeteconomics.newyorkfed.org/2020/05/the-investment-cost-of-the-us-china-trade-war.html> (дата звернення: 23.06.2021).

4. Резнікова Н., Іващенко О., Асланова Е. США, Китай і Мексика в центрі торгової війни: зміст та специфіка розгортання економічних конфліктів в XXI столітті. *Война – конфлікт – спór. Obszary rywalizacji w przestrzeni międzynarodowej*. Tom 1. R. Kordonski, A. Kordonska, Ł. Muszyński (red.), Instytut Nauk Politycznych UWM w Olsztynie, Olsztyn–Lwów, 2020, pp. 133–157. URL: <http://194.44.12.92:8080/xmlui/handle/123456789/4710> (дата звернення: 23.06.2021).

5. Balistreri E., Hillberry R. 21st Century Trade Wars. 2017. URL: <https://www.gtap.agecon.purdue.edu/resources/download/8809.pdf> (дата звернення: 23.06.2021).

6. Deborah H.Y. Tan and Chen Chen Modelling the economic impact of the Sino- US trade dispute: A global perspective. *The Chinese Economic Transformation: Views from Young Economists*. URL: [https://www.jstor.org/stable/j.ctvp7d4j8.18?seq=1#metadata\\_info\\_tab\\_contents](https://www.jstor.org/stable/j.ctvp7d4j8.18?seq=1#metadata_info_tab_contents) (дата звернення: 23.06.2021).

7. Bouët, Antoine and Laborde Debucquet, David. US trade wars with emerging countries in the 21st century: Make America and Its partners lose again. *IFPRI Discussion Paper* 1669. 2017. URL: <http://ebrary.ifpri.org/cdm/ref/collection/p15738coll2/id/131368> (дата звернення: 23.06.2021).

8. Ossa, R. Trade Wars and Trade Talks with Data. *American Economic Review*. 2014. № 104(12). P. 4104–4146. URL: <https://www.aeaweb.org/articles?id=10.1257/aer.104.12.4104> (дата звернення: 23.06.2021).

9. Whalley, J., & Hamilton, C. Trading System after the Uruguay Round. Peterson Inst for Intl Economics. 1995.

10. Агенція «Блумберг». URL: <https://www.bloomberg.com/markets/economics> (дата звернення: 23.06.2021).

11. Статистичні дані Міжнародного валютного фонду. URL: <https://www.imf.org/en/Data> (дата звернення: 23.06.2021).

12. Статистичні дані Організації економічної співпраці та розвитку. URL: <https://stats.oecd.org/> (дата звернення: 23.06.2021).

#### REFERENCES:

1. Bekkers, Eddy; Schroeter, Sofia (2020) An economic analysis of the US-China trade conflict. *WTO Staff Working Paper*, No. ERSD-2020-04. <http://dx.doi.org/10.30875/5b611474-en>. Available at: <https://www.econstor.eu/bitstream/10419/215536/1/1693479710.pdf>

2. Bekkers Eddy, Teh Robert (2019) Potential economic effects on a global trade conflict. Projecting the medium-run effects with the WTO Global Trade Model *WTO Staff Working Paper*, No. ERSD-2019-04 doi:10.30875/7dc4c62e-en. Available at: <https://www.econstor.eu/handle/10419/195777>

3. Mary Amity, Sang Hoon Kong, and David E. Weinstein (2020), "The Investment Cost of the U.S.-China Trade War," Federal Reserve Bank of New York. *Liberty Street Economics*, May 28. Available at: <https://libertystreeteconomics.newyorkfed.org/2020/05/the-investment-cost-of-the-us-china-trade-war.html>

4. Reznikova N., Ivashchenko O., Aslanova E. (2020) SSCHA, Kytaj i Meksyka v tsentri torgovoi vijny: zmist i spetsyfika rozgortannja economicnyh konfliktiv v XXI stolitti. *Wojna – konflikt – spór. Obszary rywalizacji w przestrzeni międzynarodowej*, Tom 1, R. Kordonski, A. Kordonska, Ł. Muszyński (red.), Instytut Nauk Politycznych UWM w Olsztynie, Olsztyn–Lwów 2020, pp. 133–157. Available at: <http://194.44.12.92:8080/xmlui/handle/123456789/4710> (in Ukrainian)

5. Balistreri E. J. and R. Hillberry (2017). 21st Century Trade Wars. *GTAP Working Paper, October 2017*. Available at: URL <https://www.gtap.agecon.purdue.edu/resources/download/8809.pdf>

6. Deborah H. Y. Tan and Chen Chen (2019) Modelling the economic impact of the Sino- US trade dispute: A global perspective. *The Chinese Economic Transformation: Views from Young Economists*. Available at: URL [https://www.jstor.org/stable/j.ctvp7d4j8.18?seq=1#metadata\\_info\\_tab\\_contents](https://www.jstor.org/stable/j.ctvp7d4j8.18?seq=1#metadata_info_tab_contents)

7. Bouët, Antoine and Laborde Debucquet, David. (2017) US trade wars with emerging countries in the 21st century: Make America and Its partners lose again. *IFPRI Discussion Paper* 1669. Available at: <http://ebrary.ifpri.org/cdm/ref/collection/p15738coll2/id/131368>

8. Ossa, Ralph (2014) Trade Wars and Trade Talks with Data. *American Economic Review*, 104 (12): 4104–46. DOI: 10.1257/aer.104.12.4104. Available at: <https://www.aeaweb.org/articles?id=10.1257/aer.104.12.4104>

9. Whalley, J., & Hamilton, C. (1995) Trading System after the Uruguay Round, Peterson Inst for Intl Economics.

10. Bloomberg agency. Available at: <https://www.bloomberg.com/markets/economics>

11. IMF Statistics. Available at: <https://www.imf.org/en/Data>

12. OECD statistics. Available at: <https://stats.oecd.org/>



## РОЗВИТОК ЕЛЕКТРОННОЇ ТОРГІВЛІ В УКРАЇНІ DEVELOPMENT OF ELECTRONIC COMMERCE IN UKRAINE

УДК 339.16:004.738.5(477)

DOI: <https://doi.org/10.32843/infracruct56-2>

### Дерід І.О.

к.е.н., доцент,  
доцент кафедри міжнародного бізнесу  
та економічної теорії  
Харківський національний університет  
імені В.Н. Каразіна

### Ночвіна І.О.

старший викладач кафедри суспільно-  
економічних дисциплін і географії  
Харківський національний педагогічний  
університет імені Г.С. Сковороди

### Derid Iryna

V.N. Karazin Kharkiv National University

### Nochvina Inna

H.S. Skovoroda Kharkiv National  
Pedagogical University

Статтю присвячено дослідженню ринку міжнародної електронної торгівлі й тенденціям розвитку електронної торгівлі в Україні під впливом прискореного розвитку інформаційних технологій і зростаючих соціально-економічних потреб. Досліджено сучасний стан ринку міжнародної електронної торгівлі й Інтернет-торгівлі в Україні. Наведено нормативну базу правового регулювання електронної торгівлі в Україні, поняття електронної комерції та основні форми Інтернет-торгівлі. Проаналізовано кількість Інтернет-користувачів країн світу, соціально-демографічну структуру «регулярних» Інтернет-користувачів в Україні, чистий прибуток світових лідерів електронної торгівлі, динаміку маркетплейсів з Android-додатком. Визначено сучасний стан міжнародної електронної торгівлі й електронної торгівлі в Україні на основі інструментів упровадження інформаційних технологій. Запропоновано пропозиції щодо активізації процесів електронної торгівлі в Україні.

**Ключові слова:** електронна торгівля, електронна комерція, Інтернет-мережа, інформаційно-телекомунікаційні системи, маркетплейс, Інтернет-споживачі, роздрібна онлайн-торгівля.

Статья посвящена исследованию рынка международной электронной торговли и

тенденциям развития электронной торговли в Украине под влиянием ускоренного развития информационных технологий и растущих социально-экономических потребностей. Исследовано современное состояние рынка международной электронной торговли и Интернет-торговли в Украине. Обозначены нормативная база правового регулирования электронной торговли в Украине, понятие электронной комерции и основные формы Интернет-торговли. Проанализированы количество Интернет-пользователей стран мира, социально-демографическая структура «регулярных» Интернет-пользователей в Украине, чистая прибыль мировых лидеров электронной торговли, динамика маркетплейсов с Android-приложением. Определено современное состояние международной электронной торговли и электронной торговли в Украине на основе инструментов внедрения информационных технологий. Даны предложения по активизации процессов электронной торговли в Украине. **Ключевые слова:** электронная торговля, электронная комерция, Интернет-сеть, информационно-телекоммуникационные системы, маркетплейс, Интернет-потребители, розничная онлайн-торговля.

*The article is devoted to the study of the international e-commerce market and trends in the development of e-commerce in Ukraine, one of the key trends in the progressive development of the national economy and the world economy as a whole is international electronic commerce. Within accelerated development of information technology growing socio-economic needs influence Internet commerce constantly, as far as access to the resources of the global Internet information network opens up new opportunities. Therefore, the tendency to increase the volume of e-commerce and the importance of its optimization is obvious. The subject of the study is the analysis of the market of international e-commerce and Internet commerce in Ukraine at the present stage. The purpose of the article is to analyze the current state of e-commerce in Ukraine on the basis of information technology implementation tools and develop proposals for its further development in accordance with global trends. Objective: to study the development trends of international e-commerce and Internet commerce in Ukraine in connection with the growing role of computerization in the global dimension. The normative base of legal regulation of e-commerce in Ukraine, the concept of e-commerce and the main forms of Internet commerce are given. The number of Internet users in the world, the socio-demographic structure of regular Internet users in Ukraine, the net profit of world leaders in e-commerce, the dynamics of marketplaces with the Android application are analyzed. The following results were obtained: the analysis of the current state of e-commerce indicates the dynamic development of e-commerce in the world, including in Ukraine. It is investigated that the world leaders in e-commerce are Amazon and Alibaba, and in the Ukrainian e-commerce market – olx.ua, rozetka, prom.ua. It is established that e-commerce is a promising area of intensification of Ukraine's foreign trade activities. Conclusions: for the further development of e-commerce in Ukraine, increasing its volume in line with global trends and expanding actors in the e-commerce market, it is necessary to create appropriate conditions that would promote the inclusion of the state in the segment of international trade relations.*

**Key words:** electronic trade, e-commerce, the Internet, information and telecommunication systems, marketplace, Internet consumers, retail online trade.

**Постановка проблеми.** Однією з ключових тенденцій прогресивного розвитку національної економіки й світового господарства у цілому є міжнародна електронна торгівля. Із прискореним розвитком інформаційних технологій Інтернет-торгівля постійно перебуває під впливом зростаючих соціально-економічних потреб, оскільки доступ до ресурсів глобальної інформаційної мережі Інтернет відкриває нові можливості, тому стають очевидними тенденція до збільшення обсягів електронної торгівлі та потреба в її оптимізації.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Вагомий внесок у дослідження тенденцій розвитку міжнародної електронної торгівлі здійснили зарубіжні вчені Дж. Нейман, Дж. Форестер та ін.

Серед українських учених проблеми розвитку електронної торгівлі досліджують такі науковці, як С.М. Ілляшенко, С.В. Маловічко, А.Й. Павлик, О.О. Сиявська, Н.М. Тягунова та ін.

Проте з урахуванням мінливості зовнішнього середовища, постійного впровадження інноваційних технологій, формування цифрового суспільства проблеми розвитку електронної торгівлі в Україні потребують нових досліджень, спрямованих на її активізацію.

**Постановка завдання.** Метою дослідження є аналіз сучасного стану електронної торгівлі в Україні на основі інструментів упровадження інформаційних технологій та розроблення пропозицій для її подальшого розвитку відповідно до світових тенденцій.

**Виклад основного матеріалу дослідження.**

На сучасному етапі розвитку прослідковується тенденція до постійного зростання обсягів міжнародної електронної торгівлі, що пояснюється величезним впливом Інтернет-технологій на глобальні економічні процеси, які відбуваються у світі, оскільки міжнародна електронна торгівля значною мірою визначається вільним доступом населення до єдиної мережі Інтернет, наявністю розвиненої інфраструктури, яка обслуговує комерційні операції (можливість здійснення електронних розрахунків тощо). На значне збільшення обсягів електронної комерції й безконтактних платежів вплинула і світова криза, пов'язана з пандемією COVID-19.

В Україні правове регулювання електронної торгівлі здійснюється на основі законів України «Про Національну програму інформатизації» (1998 р.), «Про електронні документи та електронний документообіг» (2003 р.), «Про електронний цифровий підпис» (2003 р.), «Про електронну комерцію» (2015 р.), які регламентують основні організаційно-правові засади діяльності у сфері електронної комерції, встановлюють порядок здійснення електронних правочинів із застосуванням інформаційно-телекомунікаційних систем і визначають права та обов'язки учасників відносин у сфері електронної комерції.

Відповідно до Закону України «Про електронну комерцію», електронна комерція – відносини, спрямовані на отримання прибутку, що виникають під час учинення правочинів щодо набуття, зміни або припинення цивільних прав та обов'язків, здійснені дистанційно з використанням інформаційно-телекомунікаційних систем, унаслідок чого в учасників таких відносин виникають права та обов'язки майнового характеру; електронна торгівля – господарська діяльність у сфері електронної купівлі-продажу, реалізації товарів дистанційним способом покупцю шляхом учинення електронних правочинів із використанням інформаційно-телекомунікаційних систем [7].

Основними формами Інтернет-торгівлі є:

1) бізнес-до-бізнесу (B2B) – взаємозв'язок компаній, підприємств і т. п.; через різноманітні віртуальні B2B-майданчики дані суб'єкти отримують можливість обмінюватися інформацією, знаходити нових партнерів, контрагентів та проводити торгові операції. Також підприємства можуть через відповідні сервіси забезпечити себе різними супровідними послугами, придбати обладнання та ін.;

2) бізнес-до-споживача (B2C) – тип, з яким часто ототожнюють саме поняття «електронна комерція»; забезпечує взаємозв'язок різноманітних компаній та постачальників товарів та послуг із кінцевими споживачами в мережі Інтернет;

3) споживач-до-споживача (C2C) – забезпечує взаємодію між кінцевими споживачами

Інтернет-послуг (наприклад, Інтернет-аукціони, протоколи спільного використання файлів та ін.);

4) бізнес-до-уряду (B2G) – взаємозв'язок компаній та підприємств із державними адміністративними органами. Останнім часом саме ця система розвивається найбільш активно. Наприклад, найбільш стрімкою тенденцією є проведення закупівель товарів та послуг урядами різних країн та керівництвом міжнародних організацій через мережу Інтернет. Своєю чергою, комерційні організації мають можливість направляти власні пропозиції і вести, таким чином, діалог із владою;

5) споживач-до-уряду (C2G) – напрям, який використовується для організації взаємодії уряду країни та кінцевого споживача. Наприклад, у США майже всі платники податків здійснюють подання декларації про доходи через сайти податкових відомств. Сьогодні така «цифровізація» відносин між владою та громадянами держави впроваджується і в Україні (онлайн-замовлення паспортів, отримання витягів із кадастру, реєстрація документів та ін.);

6) мобільна комерція (m-commerce) – купівля та продаж товарів та послуг, обмін інформацією, здійснення платежів та ін. через бездротові портативні пристрої, такі мобільні телефони, смартфони, ноутбуки і планшети та ін. [8, с. 127–128].

Найбільшими за обсягами послуг є форми B2B та B2C. Інструментами Інтернет-торгівлі є телефон, електронний обмін даними, мережа Internet, система електронних платежів, інтерактивне телебачення, ПК, цифрові та електронні гроші, електронний обмін даними, електронний підпис [6].

Сучасний етап соціально-економічного розвитку характеризується зростанням ролі комп'ютеризації та підвищенням інтересу до новітніх інформаційних технологій. За останні роки електронна торгівля набирає обертів і стає невід'ємною частиною глобальної системи в багатьох галузях, у тому числі й у роздрібній торгівлі. Завдяки безперервній цифровізації сучасного життя споживачі практично всього світу отримують вигоду від онлайн-транзакцій [4].

За офіційними даними Світового банку, станом на 2019 р. майже в усіх країнах світу спостерігається тенденція до збільшення кількості Інтернет-користувачів, а саме: Австрії (87,8%), Бахреїні (99,7%), Бельгії (90,4%), Кіпрі (86,1%), Данії (98%), Естонії (89,5%), Фінляндії (89,6%), Франції (83,3%), Німеччині (88,1%), Ізраїлі (86,8%), Нідерландах (93,3%), Норвегії (98%), Іспанії (90,7%), ОАЕ (99,1%) [1]. Також спостерігається позитивна динаміка кількості Інтернет-користувачів у країнах, що розвиваються, та країнах із перехідною економікою (табл. 1).

Наведені в табл. 1 дані свідчать, що протягом 2016–2019 рр. спостерігається збільшення темпів зростання Інтернет-користувачів.

Згідно з дослідженням Інтернет-проникнення в країні, проведеним Інтернет-асоціацією України, у III кварталі 2019 р. частка регулярних користувачів становила 71% від кількості населення (22,96 млн осіб) (рис. 1), тоді як на кінець 2016 р. – 63,1% (21,0 млн осіб) [5].

Таблиця 1

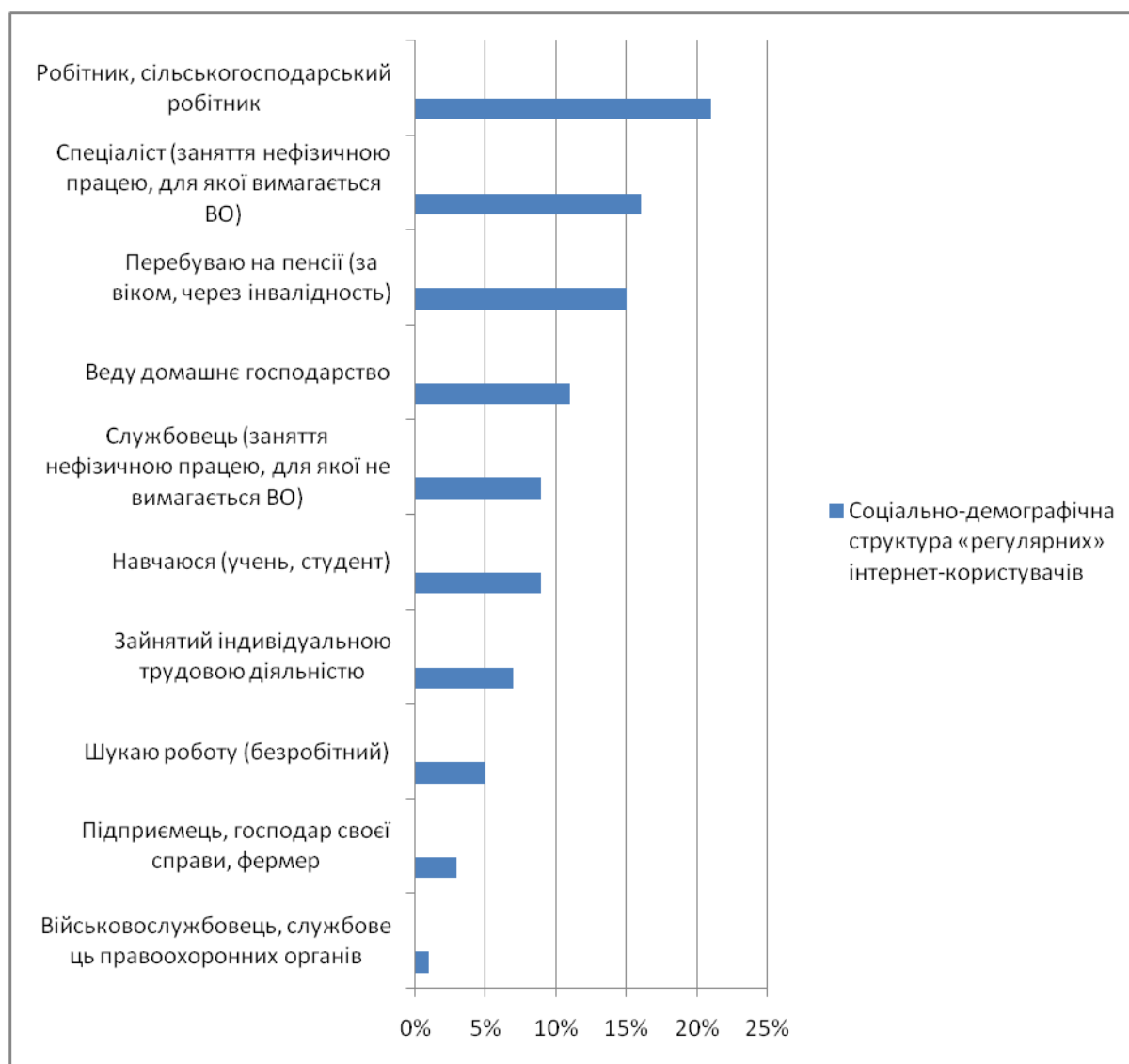
**Фізичні особи, які використовували Інтернет у 2016–2019 рр. (% від кількості населення)**

Країни світу	2016 р.	2017 р.	2018 р.	2019 р.
Болгарія	59,8	63,4	64,8	67,9
Греція	69,1	69,9	72,2	75,7
Грузія	58,5	59,7	62,7	68,8
Індонезія	25,4	32,3	39,9	47,7
Колумбія	58,1	62,3	64,1	65,0
Маврикій	52,2	55,4	58,6	64,0
Панама	54,0	60,0	61,8	63,6

Джерело: складено авторами за [1]

Як свідчить рис. 1, у соціально-демографічній структурі «регулярних» Інтернет-користувачів за III квартал 2019 р. домінують робітники, сільськогосподарські робітники – 21% усіх Інтернет-користувачів. Друге місце займають спеціалісти (заняття нефізичною працею, для якої потрібна вища освіта) – 16%. Військовослужбовці, службовці правоохоронних органів займають останню позицію серед Інтернет-користувачів – 1%.

Слід підкреслити, що доступ до Інтернету та його поширення у всьому світі стрімко зростають, що сприяє збільшенню кількості покупців, які здійснюють купівлю товарів чи послуг через мережу Інтернет. Так, у 2019 р. близько 1,92 млрд споживачів придбали товари або послуги в Інтернеті, а роздрібні продажі перевищили 3,5 трлн дол. США, і згідно з останніми розрахунками, у майбутньому зростання електронної комерції прискориться ще більше [4].



**Рис. 1. Соціально-демографічна структура «регулярних» Інтернет-користувачів**

Джерело: складено за [5]

До найпопулярніших категорій товарів у міжнародній електронній торгівлі належать одяг і взуття, домашня електроніка та книги.

Серед бажаних способів оплати провідні позиції займають розрахунки за допомогою банківської картки, понад 30% усіх онлайн-транзакцій здійснюється за допомогою мобільних пристроїв.

До кінця 2020 р. загальний обсяг продажів в Інтернет-торгівлі у світі має подвоїтися. За прогнозами, Азіатсько-Тихоокеанський регіон залишатиметься найбільшим регіональним ринком в e-commerce, досягнувши, за різними оцінками, обороту від 2,5 до 2,7 трлн дол.

Слід зазначити, що відомі світові лідери у сфері електронної торгівлі, такі як Amazon та Alibaba, зайняли сильні ринкові позиції в певних галузях. Наприклад, Amazon займає близько 40% світової роздрібною онлайн-торгівлі, а його Amazon Web Services – аналогічну частку на світовому ринку послуг хмарної інфраструктури. У Китаї Alibaba займає близько 60% китайського ринку електронної торгівлі.

Проаналізуємо чистий прибуток світових лідерів електронної торгівлі Amazon та Alibaba у 2016–2019 рр. на підставі даних, наведених на рис. 2.

Домінуючі позиції у чистому прибутку належать Amazon. Так, у 2016 р. чистий прибуток Amazon становив 135,85 млрд дол. США, у 2017 р. – 177,86 млрд, у 2018 р. – 232,99 млрд, у 2019 р. – 280,53 млрд дол. США, тоді як чистий прибуток Alibaba за період, що аналізується, становив: у 2016 р. – 14,18 млрд дол. США, у 2017 р. – 18,35 млрд, у 2018 р. – 30,33 млрд, у 2019 р. – 35,96 млрд дол. США.

В Україні також спостерігається тенденція до зростання електронної комерції. Лідерами

українського ринку електронної комерції є olx.ua, rozetka, prom.ua.

Проаналізуємо динаміку маркетплейсів з Android-додатком за охопленням 1+ у 2019 р. (жовтень, листопад, грудень) на підставі даних, наведених на рис. 3.

Аналіз рис. 3, а саме динаміка маркетплейсів з Android-додатком за охопленням 1+ у 2019 р. (жовтень, листопад, грудень) корелюють між собою. Отже, цим пояснюється наявність відповідної кількості споживачів маркетплейсів olx.ua, rozetka, prom.ua.

Цікавими є спостереження щодо динаміки ранжування середньодобової частки маркетплейсів Desktop + Mobile browser (Android), що наведено на рис. 4.

Отже, спостереження щодо динаміки ранжування середньодобової частки маркетплейсів Desktop + Mobile browser (Android) за 2016–2019 рр. показали, що майже всі провідні лідери українського ринку електронної комерції мають суттєву частку ринку електронної комерції, намагаючись тим самим не знижувати темпів розвитку.

Значні корективи у світові економічні процеси внесла пандемія COVID-19. Не минула її впливу й електронна комерція. З-поміж багатьох сфер бізнесу саме для електронної комерції у період карантинних обмежень відкрилися як значні можливості, так і з'явилися певні загрози. Те, що в період пандемії споживачі мали обмежену купівельну спроможність у магазинах, спонукало багатьох суб'єктів господарювання розпочати або розширити електронну торгівлю. Більшість населення України, маючи доступ до Інтернету, могла замовити онлайн продукти харчування, ліки, одяг, товари першої необхідності тощо. Проте виникло багато негативних моментів, зокрема:

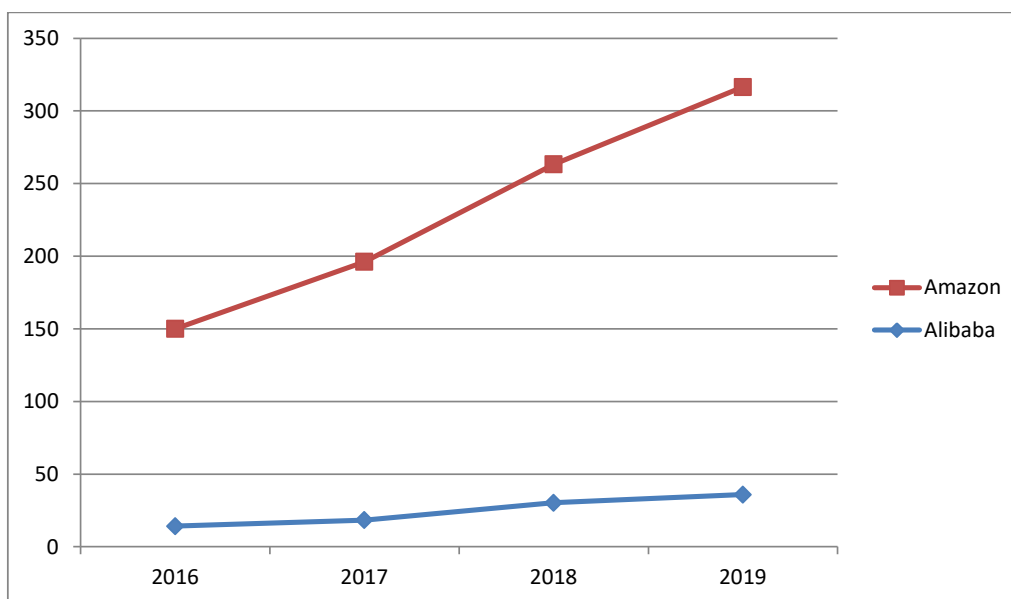
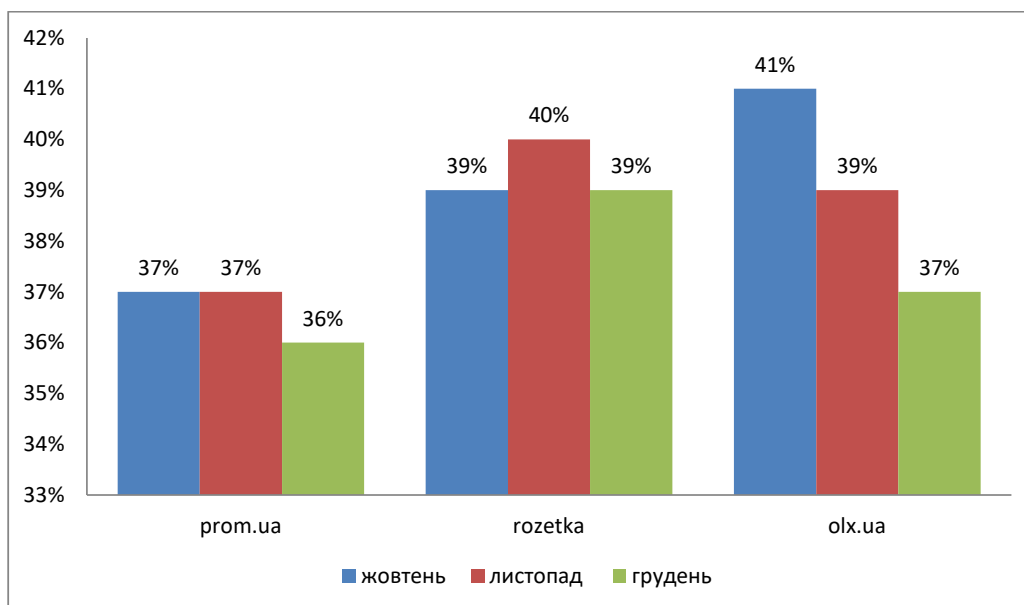


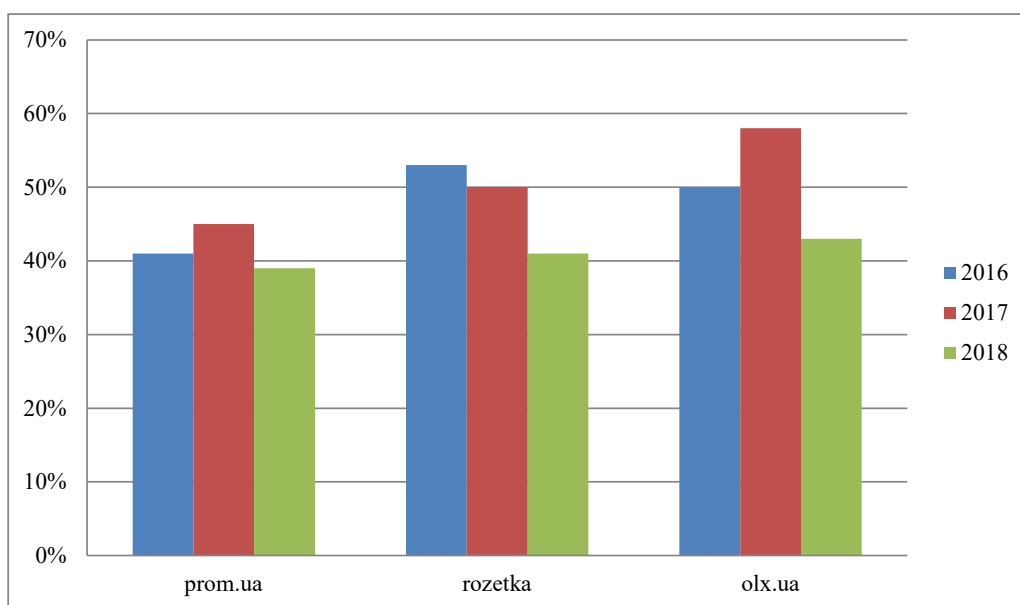
Рис. 2. Динаміка чистого прибутку Amazon, Alibaba, млрд дол. США

Джерело: розроблено авторами за [2; 3]



**Рис. 3. Динаміка маркетплейсів з Android-додатком за охопленням 1+ у 2019 р. (жовтень, листопад, грудень)**

Джерело: складено за [5]



**Рис. 4. Динаміка ранжування середньодобової частки маркетплейсів Desktop + Mobile browser (Android)**

Джерело: розроблено авторами за [5]

- нерозвинена кур'єрська мережа та неможливість отримати замовлення у віддалених районах країни;
- збільшення вартості замовлення через суттєві витрати на доставку, особливо у разі необхідності багаторазового замовлення товарів;
- різке скорочення доходів населення;
- зменшення кількості не нагальних покупок, прагнення заощадити у зв'язку з невідомістю щодо майбутніх доходів [9, с. 67].

Для подальшого розвитку електронної торгівлі в Україні, збільшення її обсягів відповідно до

світових тенденцій і розширення суб'єктів на ринку електронної комерції необхідно створити належні умови, які б сприяли включенню держави в сегмент міжнародних торговельних відносин.

**Висновки з проведеного дослідження.** Електронна комерція позиціонується як реальна можливість розвитку торговельних відносин в Україні та у міжнародній економічній діяльності. Для активізації процесів електронної торгівлі в Україні необхідно забезпечити належну законодавчу базу, яка б регулювала електронну комерцію;



сформувати єдину систему перевірки постачальників із метою підвищення довіри споживачів та придбання якісної продукції; розширити асортимент товарів та послуг, забезпечивши тим самим конкурентне середовище; запровадити керування електронними документами під керівництвом компетентного персоналу; заохочувати розвиток поштових та кур'єрських мереж; оптимізувати податкову політику шляхом уведення окремих податків на електронну комерцію; забезпечити навчання відповідних фахівців у цій галузі; здійснити заходи щодо підвищення комп'ютерної грамотності; знизити вартість Інтернет-послуг для створення зони вільного доступу; регулювати відносини з оплати товарів із метою зменшення частки авансових платежів; створити єдину платформу державного рівня, яка б забезпечувала можливість електронної комерції для різних суб'єктів за доступною ціною.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Individuals using the Internet (% of population). URL: <https://databank.worldbank.org/reports.aspx?source=2&series=IT.NET.USER.ZS&country=#> (дата звернення: 15.10.2020).
2. The Statistics Portal. Alibabacom. URL: <https://www.statista.com/statistics/226793/e-commerce-revenue-of-alibabacom/> (дата звернення: 20.10.2020).
3. The Statistics Portal. Amazoncom. URL: <https://www.statista.com/statistics/266282/annual-net-revenue-of-amazoncom/> (дата звернення: 20.10.2020).
4. The Statistics Portal. E-commerce worldwide – statistics & facts. URL: <https://www.statista.com/topics/871/online-shopping/> (дата звернення: 15.10.2020).
5. Інтернет-асоціація України. URL: <https://inau.ua/proekty/doslidzhennya-internet-audytoriyi> (дата звернення: 17.10.2020).
6. Малюта І.А., Оголь А.Є. Аналіз сучасного стану та перспективи розвитку Інтернет-торгівлі в Україні. *Ефективна економіка*. 2019. № 1. DOI: 10.32702/2307-2105-2019.1.49
7. Про електронну комерцію : Закон України від 3 вересня 2015 р. № 675-VIII / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/675-19#Text> (дата звернення: 01.10.2020).
8. Синявська О.О. Електронна торгівля в Україні: тенденції та перспективи розвитку. *Вісник Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна. Серія «Міжнародні відносини. Економіка. Країнознавство. Туризм»*. 2019. Вип. 9. С. 126–132.
9. Червона О.Ю. Тенденції розвитку електронної комерції. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки»*. 2020. № 39. С. 65–68.

#### REFERENCES:

1. Individuals using the Internet (% of population). Available at: <https://databank.worldbank.org/reports.aspx?source=2&series=IT.NET.USER.ZS&country=#> (accessed 15 October 2020).
2. The Statistics Portal. Alibabacom. Available at: <https://www.statista.com/statistics/226793/e-commerce-revenue-of-alibabacom/> (accessed 20 October 2020).
3. The Statistics Portal. Amazoncom. Available at: <https://www.statista.com/statistics/266282/annual-net-revenue-of-amazoncom/> (accessed 20 October 2020).
4. The Statistics Portal. E-commerce worldwide – statistics & facts. Available at: <https://www.statista.com/topics/871/online-shopping/> (accessed 15.10.2020).
5. Internet Asociația Ukrainy [Internet Association of Ukraine]. Available at: URL:<https://inau.ua/proekty/doslidzhennya-internet-audytoriyi> (accessed 17 October 2020).
6. Maljuta I.A., Ogholj A.Je. (2019) Analiz suchasnogho stanu ta perspektyvy rozvytku Internet-torghivli v Ukraini [Analysis of the current state and prospects for the development of Internet commerce in Ukraine]. *Efektivna ekonomika* [Efficient economy] (electronic journal), no. 1. DOI: 10.32702/2307-2105-2019.1.49
7. Pro elektronnu komerciju [On e-commerce]: Zakon Ukrainy vid 3 veresnja 2015 r. № 675-VIII. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/675-19#Text> (accessed 01 October 2020).
8. Synjavska O.O. (2019) Elektronna torghivlja v Ukraini: tendenciji ta perspektyvy rozvytku [E-commerce in Ukraine: trends and prospects]. *Bulletin of VN Karazin Kharkiv National University. Series: International Relations. Economy. Local lore. Tourism*, vol. 9, pp. 126–132.
9. Chervona O.Ju. (2020) Tendenciji rozvytku elektronnoji komerciji [E-commerce trends] *Scientific Bulletin of Kherson State University. Series: Economic Sciences*, no. 39, pp. 65–68.

## ПОДОЛАННЯ ГЛОБАЛЬНИХ ДИСБАЛАНСІВ У СВІТОВІЙ ЕКОНОМІЦІ В КОНТЕКСТІ ЗАГОСТРЕННЯ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОЇ КРИЗИ

## OVERCOMING GLOBAL IMBALANCES IN THE WORLD ECONOMY IN THE CONTEXT OF EXACERBATION OF THE SOCIO-ECONOMIC CRISIS

У статті розглянуто методи подолання глобальних дисбалансів у світовій економіці в контексті загострення соціально-економічної кризи. Сформульовано визначення поняття глобальних дисбалансів та висвітлено їх класифікацію. Визначено, що за останні десятиліття глобальний економічний розвиток пройшов декілька економічних криз, що створили глобальні дисбаланси у світовій торгівлі та перерозподіл капіталу та ресурсів національних економік світу. Проаналізовано, що все це відбувається в контексті повільного зростання світової торгівлі з часів глобальної фінансової кризи 2008 р. та виходу економік світу із шоку, спричиненого поширенням пандемії COVID-19. Висвітлено дефіцит США відносно валового внутрішнього продукту та визначено його вплив на структуру глобальних дисбалансів. Відзначено, що 2020 р. був етапом обвалу економічної діяльності, схожий за характером часів Великої депресії 1930-х років. Визначено, що значний спад міжнародної торгівлі у період 2020–2021 рр. був викликаний наслідками пандемії COVID-19. Визначено, що нова економічна невизначеність знайшла своє відображення на світових ринках капіталу в цілому та на міжнародних фінансових ринках зокрема, у волатильності потоків капіталу до економік країн, що розвиваються. У роботі висвітлено заходи щодо підтримки країн, які найбільше постраждали від COVID-19, як приклад кооперації у зменшенні наслідків глобальних дисбалансів сьогодення. Усі перераховані вище аспекти сформульовано та описано з обґрунтованими міркуваннями та доповнено фактичними даними.

**Ключові слова:** криза, глобальна фінансова криза, волатильність, розвиток, соціально-економічна криза, дисбаланси, дефіцит.

В статті розглянуто методи подолання глобальних дисбалансів у світовій економіці в контексті загострення соці-

ально-економічного кризису. Сформульовано определение понятия глобальных дисбалансов и освещена их классификация. Определено, что за последние десятилетия глобальное экономическое развитие прошло несколько экономических кризисов, создались глобальные дисбалансы в мировой торговле и перераспределении капитала и ресурсов национальных экономик мира. Кроме того, проанализировано, что все это происходит в контексте медленного роста мировой торговли со времен глобального финансового кризиса 2008 г. и отхода экономик мира от шока, вызванного распространением пандемии COVID-19. Визуально показан дефицит США относительно валового внутреннего продукта и определено его влияние на структуру глобальных дисбалансов. Проанализировано, что 2020 г. был этапом обвала экономической деятельности, схожий по характеру с временами Великой депрессии 1930-х годов. Определено, что значительный спад международной торговли в период 2020–2021 гг. был вызван последствиями пандемии COVID-19. Определено, что новая экономическая неопределенность нашла свое отражение на мировых рынках капитала в целом и на международных финансовых рынках в частности, в волатильности потоков капитала в экономики развивающихся стран. В работе освещены мероприятия по поддержке стран, наиболее пострадавших от COVID-19, как пример кооперации в уменьшении глобальных дисбалансов настоящего. Все вышеперечисленные аспекты сформулированы и описаны в статье с обоснованными соображениями и дополнены фактическими данными.

**Ключевые слова:** кризис, глобальный финансовый кризис, волатильность, развитие, социально-экономический кризис, дисбалансы, дефицит.

УДК 338.2.05:001.891

DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastuct56-3>

**Завалій Б.Ю.**

студент

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара

**Скрипник Н.Є.**

к.е.н., доцент,

доцент кафедри економіки та управління національним господарством

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара

**Zavaliy Bohdan**

Oles Honchar Dnipro National University

**Skrynyuk Nataliia**

Oles Honchar Dnipro National University

*The article considers methods of overcoming global imbalances in the world economy in the context of exacerbation of the socio-economic crisis. The definition of the concept of global imbalances formulated and their classification was covered. The article highlights the periodicity of global financial imbalances and global imbalances that affect macroeconomic development. It is determined that in recent decades, global economic development has undergone several economic crises that have created global imbalances in world trade and redistribution of capital and resources of national economies. The G20 premier forum for international economic cooperation must form a list of recommendation that every country should follow in order to overcome global imbalances. In addition, analyzed that all this is happening in the context of the slow growth of world trade since the global financial crisis of 2008 and the recovery of the world's economies from the shock caused by the spread of the COVID-19 epidemic. The article highlights the US deficit relative to gross domestic product and identifies its impact on the structure of global imbalances. It highlights how the US current account deficit affects the formation of current local imbalances between national economies. It analyzed that 2020 was a stage of economic collapse, similar in nature to the Great Depression of the 1930s. In the article was determined that global imbalances are the compound of deficits and surpluses on the current account. It is determined that the significant decline in international trade during the period 2020–2021 caused by the effects of the COVID-19 pandemic. It is determined that the new economic uncertainty is reflected in world capital markets in general and in international financial markets, in particular, in the volatility of capital flows to the economies of developing countries. The paper highlighted measures to support the countries most affected by COVID-19, as an example of cooperation in reducing today's global imbalances. All the above aspects formed and described in the following article with reasonable considerations and supplemented by examples of factual data.*

**Key words:** crisis, global financial crisis, volatility, development, socio-economic crisis, imbalances, deficit.

**Постановка проблеми.** На сучасному етапі розвитку міжнародних економічних відносин подолання глобальних дисбалансів у світовій економіці має відповідний вплив із загостренням

соціально-економічного розвитку. Стрімке розповсюдження COVID-19 змусило країни світу адаптуватися до нових викликів сьогодення. На початку епідемії більшість країн світу пройшла

через соціально-економічні кризи. Дані кризи були спричинені високими темпами безробіття, нестійкою позицією влади у контролі масштабів епідемії, масовим свавіллям та нехваткою товарів для покриття потреб населення. Серед основних відображень послаблення багатосторонності – погіршення інституційної структури міжнародної торгівлі в результаті так званої торгової війни між Китаєм та США; односторонні дії, вжиті Сполученими Штатами з іншими партнерами; призупинення дії Апеляційного органу Світової організації торгівлі (СОТ). Проблема виникнення нових дисбалансів та їхніх наслідків потребує негайного вирішення та розвитку ефективної методології їх протидії у майбутньому.

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

Теоретико-методологічні та прикладні аспекти глобальних дисбалансів досліджувалися і висвітлені у роботах зарубіжних учених-економістів, серед яких: Л. Женьмін, Хосе Антоніо Окампо, Д. Гош, Д. Іфу Лін, П. Лю, К. Дуарте, І. Тейшейра, І-Ен Чен, В. Валідо, К. Удовичкі, А. Барсена, М. Обстфельд та К. Рогов, Б. Ейхенгрін, А. Апокін, Л. Григор'єв, Дж. Стігліц, З. Карабел, С. Данавей, а також низки українських учених та вчених країн СНД, таких як: Н.Я. Кравчук, М.О. Александрова, Л.М. Григор'єв, В. Базилевич, В. Ільїн, Ю. Пахомов, А. Філіпенко, М. Чешков, Ю. Яковець, І.М. Бобух, Ю.В. Кіндзерський, О.М. Фащевська. Однак в умовах зростання світових проблем у фінансовій, торговій, соціально-економічній сферах, які державні структури країн світу не завжди в змозі ефективно і самостійно вирішити, концепція подолання глобальних дисбалансів потребує більш детального вивчення.

**Постановка завдання.** Метою дослідження є визначення стратегічних напрямів подолання глобальних дисбалансів у світовій економіці в контексті загострення соціально-економічної кризи.

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

На сучасному етапі процеси поглиблення глобального економічного розвитку супроводжуються формуванням глобальних дисбалансів соціально-економічної сфери країн світу. За таких умов державам доведеться спрямовувати зусилля не лише на тимчасову корекцію асиметрій і дисбалансів на локальному та національному рівнях, а й на спільний пошук нової моделі світового економічного порядку.

За визначенням МВФ «глобальні дисбаланси» означають сукупність дефіцитів і профіцитів рахунку поточних операцій, які накопичувалися у світовій економіці з кінця 1990-х років. Так, йдеться про значний рівень дефіцитів, що виникли в економіках США, Великобританії та деяких інших країнах Європи, а також великих профіцитах таких країн, як Китай, Японія та країни – експортери нафти.

Своєю чергою, глобальні дисбаланси тісно переплітаються з веденням фінансових рахунків країнами світу та їх зовнішньоекономічною діяльністю. Глобальні дисбаланси можна класифікувати за такими ознаками:

– глобальні фінансові дисбаланси, що відносяться до внутрішньої макроекономічної політики:

- а) державний борг;
- б) дефіцит бюджету;
- в) рівень приватних заощаджень;
- г) величина заборгованості корпоративного сектору;

– глобальні дисбаланси, що відносяться до зовнішньоекономічних дисбалансів:

- а) стан торговельного балансу;
- б) чистий притік доходів від інвестицій;
- в) перекази коштів.

За терміном дії глобальні фінансові дисбаланси можна поділити на короткострокові (до 1 року), середньострокові (1–3 роки), довгострокові (тривають довше трьох років та можуть стати причиною розбалансування та негативних незворотних змін фінансової системи). Своєю чергою, глобальні дисбаланси, що відносяться до зовнішньоекономічних дисбалансів, не мають визначеного терміну дії. Даний тип дисбалансів сформований сукупністю дефіцитів і профіцитів рахунку поточних операцій країн світу, які накопичуються з 1990 р.

Станом на 2021 р. можна помітити, що глобальні дисбаланси охоплюють не лише країни, що розвиваються, а й розвинені країни також [1]:

– країни, що розвиваються, зменшили свої дефіцити, оскільки потоки капіталу були переміщені до передових економік. Консенсусом відбулося закінчення кількісних пом'якшень, посилення грошової політики та підвищення відсоткових ставок;

– США збільшили свій дефіцит платіжного балансу внаслідок пом'якшення механізмів у фіскальних та грошових сферах, які були запроваджені для управління світовою фінансовою кризою;

– Єврозона збільшила свій надлишок через фіскальну політику: зменшення кредитної напруги на приватний сектор та слабкішу валютну підтримку євро.

Глобальна фінансова криза 2008–2009 рр. була рушійною силою для створення нового циклу глобальних дисбалансів. У результаті подолання «пузирів» у США на ринках кредиту та житлового сектору посилилися глобальні кредитні вимоги, було проведено низку заходів щодо надання ліквідності та екстреної підтримки банків [2]. Завдяки зниженню цін на нафту покращилися умови торгівлі для країн-імпортерів та погіршилися – для країн-експортерів. Однак зменшення загального фону дисбалансів не усунуло проблему. Сучасний розвиток технологій також може допомогти трансформувати надання таких важливих послуг, як охорона здоров'я та освіта, наприклад дозволяючи дешевші, кращі та

легко доступні методи медичної діагностики та лікування, забезпечуючи більш ефективне та дистанційне навчання протягом усього життя.

Здебільшого диспропорції були сильно сконцентровані серед невеликої групи регіонів та країн. Дисбаланси сконцентровано на значному дефіциті поточного рахунку США, який досягнув максимуму майже у 15% від валового внутрішнього продукту (ВВП) у 2020 р. (рис. 1) [3]. Такий великий дефіцит поточного рахунку США вказує на неспроможність країни віддавати борг та проблеми у фіскальній та монетарній політиці. Дана проблема має вплив на більшість країн світу, оскільки долар США вважається єдиною резервною валютою.

Нестійка позиція долара США на валютному ринку впливає на структуру експорту та імпорту країн, які розраховуються у даній валюті. Більшість імпортозалежних країн повинна буде переплачувати за певні товари та послуги, що може вплинути на баланс рахунку поточних операцій і створити локальні дисбаланси у бюджетах цих країн. Як наслідок, дані втрати у торговельній діяльності країн повинні бути компенсовані зниженням фінансування соціально-економічної сфери (зниженням надання субсидій малому та середньому бізнесу, зниженням рівня середньої заробітної плати та зайнятості населення).

Глобальні дисбаланси дали змогу світовому сукупному попиту йти в ногу зі швидким розширенням загальної сукупної пропозиції завдяки інтеграції Китайської Народної Республіки (КНР) та Індії у світову економіку.

Занепокоєння посиленням дисбалансів серед країн світу щодо того, чи зможуть США на невідомий час витратити більше, ніж виробляти, значно посилилися за останні роки. Дані занепокоєння посилюються безпрецедентною величиною

дефіциту поточного рахунку США та зростаючою зовнішньою заборгованістю.

Рушійною силою збільшення глобальних дисбалансів вважається нерівномірний імпорт капіталу, як показано на рис. 2 [4]. Більшість країн, особливо під час COVID-19, мала змогу зменшити соціально-економічну напругу шляхом належної фінансової допомоги. Проаналізувавши дані діаграми з рис. 2, можна засвідчити, що майже 61% світового капіталу імпортує США. Така цифра свідчить про експортно-орієнтовану інвестиційну політику країни. США здійснює вивіз капіталу у формі інвестицій або надання кредитів, що йдуть на боротьбу із соціально-економічними кризами, укріплення монетарної та фіскальної політики країни, проведення необхідних реформ.

В умовах уведення карантинних заходів, які розтягуються в часі щонайменше на один квартал, постала необхідність підтримки підприємців та цілих галузей, які були змушені зупинити виробництво товарів та послуг. Для цього різні уряди запровадили низку підтримуючих заходів (табл. 1) [5]. Основні зусилля урядів були спрямовані на покриття збитків бізнесу через вимушений простій та довготривале зупинення окремих галузей. Така підтримка здійснювалася низкою країн у вигляді безоплатної допомоги та стосувалася переважно представників малого бізнесу. Також роботодавці, які зберігали під час карантину робочі місця, отримували від держави компенсацію на виплату заробітної плати за період простою.

Другий тип допомоги стосувався найбільш уразливих верств населення (пенсіонерів, сімей із дітьми, малозабезпечених), яким також була надана безоплатна грошова допомога та продуктові набори.

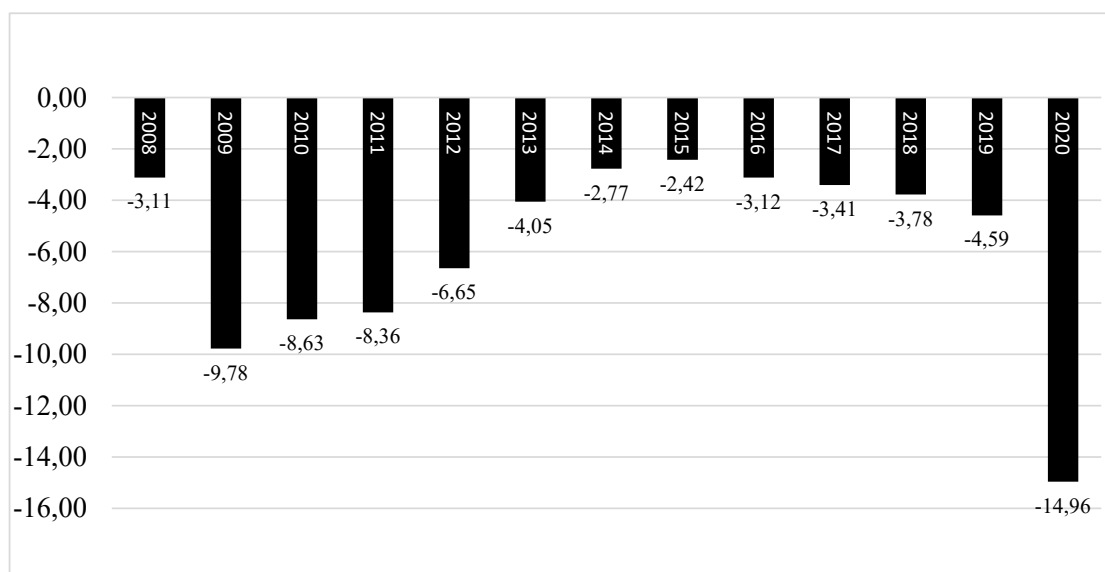


Рис. 1. Дефіцит поточного рахунку США, % до валового внутрішнього продукту за 2008–2020 рр.

Джерело: складено авторами за даними [3]



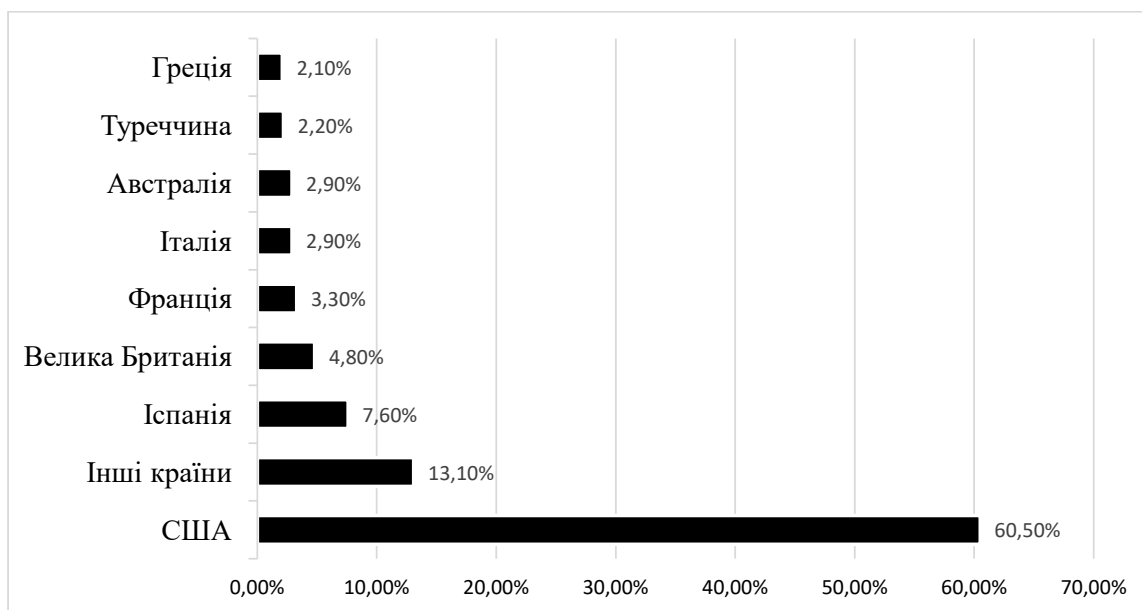


Рис. 2. Країни-лідери, що активно експортують капітал, 2019–2021 рр.

Джерело: складено авторами за даними [4, с. 9]

Фінансова криза 2008–2009 рр. довела існування серйозних проблем із боку нагляду та регулювання [6]. Важливо розробляти нові правила регулювання та контролю, що обмежують практики фінансових агентів. Криза, викликана поширенням пандемії COVID-19, виявила необхідність задуматися про стовпи, які підтримують процес лібералізації фінансових ринків. Лібералізація ринків капіталу та подальший розвиток фінансових ринків призвели до моделі економічного зростання, заснованої на заборгованості, що спричинило дефіцити у внутрішніх балансах країн. Криза 2008 р. відтворює аналогічний шаблон: банківська криза та узагальнена економічна криза,

спричинена кредитним нормуванням. Більше того, коли короткострокові позиції країн знаходяться в іноземній валюті, може відбутися криза обмінного курсу. Розмір нинішньої фінансової та соціально-економічної кризи більший, оскільки вона виникла на фінансових та товарних ринках найбільших економік світу. Послідовні епізоди фінансових криз показали, що не всі потоки капіталу мають такий самий вплив на фінансову стабільність, монетарну політику та управління ліквідністю. Якщо остаточна мета ринків капіталу полягає у забезпеченні ліквідності та регулюванні міжнародних потоків, то повинні бути розглянуті конкретні правила для короткострокових рухів капіталу.

Таблиця 1

Заходи щодо підтримки економік країн, які найбільше постраждали від COVID-19

Країна	Розмір урядової макродопомоги	Заходи				
		Безоплатна урядова фінансова допомога через втрату роботи або призупинення бізнесу	Податкові пільги	Фінансова допомога на дітей	Безоплатна допомога для МСБ на виплату найманим працівникам	Безоплатна допомога місцевих органів влади (гроші або продуктивні набори)
Німеччина	1 трлн євро	+ 500 млрд кредитних гарантій	+	+	+	+
Італія	25 млрд євро	+	+	+		
Австрія	4,4 млрд євро	Кредитні гарантії	+	+	Підтримка туристичної галузі 100 млн євро	
Франція	45 млрд євро	300 млрд кредит. Гарантій	+			
Польща	40 млрд євро	+	+		+	

Джерело: складено авторами за даними [5]



З іншого боку, регулювання фінансових ринків повинне передбачати заходи, орієнтовані на запобігання новим глобальним дисбалансам. Фіксовані обмінні курси вимагають наявності міжнародних резервів, щоб протидіяти напруженню на валютних ринках. Однак із перспективи міжнародної економічної стабільності масове накопичення резервів створює проблему підтримання ліквідності на ринках капіталу. Таким чином, для подолання глобальних дисбалансів у контексті загострення соціально-економічної кризи державам світу потрібно скооперуватися для визначення цілей та процесу впровадження заходів із підтримки соціального захисту населення, малого та середнього бізнесу, ефективності національного виробництва, кооперації з країнами, що розвиваються, та зменшення шоків на валютних ринках та ринках капіталу.

Дані рекомендації щодо подолання глобальних дисбалансів допоможуть збудувати міцний фундамент для розвинених економік та економік країн, що розвиваються. Ефективна кооперація міжнародних організацій із країнами світу забезпечить стійку підтримку соціально-економічної сфери у боротьбі із сучасними викликами.

**Висновки з проведеного дослідження.** На основі проведеного дослідження можна зазначити, що подолання глобальних дисбалансів можливе лише за: кооперації розвинених держав світу з країнами, що розвиваються, внутрішньої та зовнішньої алокації ресурсів, імплементації технологій для збільшення ефективності національного виробництва та миттєвої ресурсозабезпеченості населення. Глобальні дисбаланси породжують загострення соціально-економічних криз, і перераховані міри можуть допомогти зменшити ці наслідки та налагодити процес виходу з криз, проте зовсім нівелювати їхній вплив неможливо. Розвиненим економікам потрібно поліпшити спосіб ведення їхніх фінансових систем, що підтверджують сигнали ризикованого фінансування. Вони повинні продовжувати стежити за реалізацією більш жорстких вимог, зазначених у Базель III, та розгорнути еквівалентні заходи боротьби з тіньовими банками, зробити свої системи більш надійними. Усі країни повинні знизити свою реальну економічну залежність від фінансового сектору. Саме залежність від фінансової сфери не дає змоги країнам стимулювати реальний розвиток економіки та корпоративного сектору. Країни повинні працювати разом, щоб зменшити міжнародну напруженість та посилити співпрацю, у тому числі через G20. Своєю чергою, форум G20 повинен запровадити запобіжні заходи для конкретних ризиків, зокрема шляхом підвищення ресурсів МВФ для поліпшення можливостей щодо реагування на кризу. G20 повинен продовжувати впроваджувати програму фінансової реформи та запобігання відступу. Порядок денний допомагає

контролювати надмірну кредитну заборгованість та регулює фінансові установи, щоб зменшити вірогідність майбутніх шоків. G20 слід уживати заходів для поліпшення процесу диверсифікації доступних коштів у споживання та інвестиції в реальну економіку. Таким чином, відбудеться активна підтримка соціально-економічної сфери, що, своєю чергою, збільшить рівень зайнятості населення, критичну масу середнього класу та середній рівень заробітної плати.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Quarterly Publication of the International Monetary Fund. 2021. P. 4. URL: <https://www.imf.org/external/pubs/ft/fandd/2021/06/pdf/fd0621.pdf> (дата звернення: 22.05.2021).
2. МВФ. Звіт про зовнішній сектор: динаміка зовнішнього коригування. Вашингтон, 2019. С. 19–25. URL: <https://www.imf.org/en/Publications/ESR/Issues/2019/07/03/2019-external-sector-report> (дата звернення: 26.05.2021).
3. U.S. Office of Management and Budget. Federal Reserve Bank of St. Louis. 2021. URL: <https://fred.stlouisfed.org/series/FYFSGDA188S> (дата звернення: 22.05.2021).
4. Заява Комітету з досліджень політики та економічного розвитку. Зниження ризиків глобальних дисбалансів. 2017. С. 9–21. URL: <https://www.ced.org/pdf/Reducing-Risks-from-Global-Imbalance.pdf> (дата звернення: 28.05.2021).
5. Бобух І.М., Кіндзерський Ю.В., Фащевська О.М. Структурні зміни як основа інклюзивного розвитку економіки України : монографія. Київ : Інститут економіки та прогнозування НАН України, 2020. С. 340–349.
6. Whelan K. Global Imbalances and the Financial Crisis. 2010. P. 4–6. URL: [https://www.researchgate.net/publication/46453208\\_Global\\_Imbalances\\_and\\_the\\_Financial\\_Crisis](https://www.researchgate.net/publication/46453208_Global_Imbalances_and_the_Financial_Crisis) (дата звернення: 28.05.2021).
7. World economic outlook. IMF publications. 2021. P. 37. URL: <https://www.imf.org/en/Publications/WEO/Issues/2021/03/23/world-economic-outlook-april-2021> (дата звернення: 29.05.2021).
8. Monetary Policy Report submitted to the Congress. 2020. URL: <https://www.federalreserve.gov/monetarypolicy/2020-06-mpr-part1.htm> (дата звернення: 30.05.2021).
9. Економічні та соціальні виклики та подальші можливості / Збірник консультативної ради високих рівнів ООН з економічних та соціальних питань. 2020. С. 41–44. URL: [https://www.un.org/development/desa/en/wpcontent/uploads/2020/07/RECOVER\\_BETTER\\_0722-1.pdf](https://www.un.org/development/desa/en/wpcontent/uploads/2020/07/RECOVER_BETTER_0722-1.pdf) (дата звернення: 30.05.2021).
10. Fischer A.R. Global Imbalances: A Job for the G20. 2019. P. 7–15. URL: [https://www.die-gdi.de/uploads/media/DP\\_18.2019.pdf](https://www.die-gdi.de/uploads/media/DP_18.2019.pdf) (дата звернення: 01.06.2021).

#### REFERENCES:

1. Quarterly Publication of the International Monetary Fund. 2021. 4 P. Available at: <https://www.imf.org/external/pubs/ft/fandd/2021/06/pdf/fd0621.pdf> (accessed 22 May 2021).

2. IMF (International Monetary Fund) (2019). *Zvit pro zovnishnij sektor: dynamika zovnishnjogho koryghuvannja* [External sector report: dynamics of external adjustment] Washington, pp. 5–30. Available at: <https://www.imf.org/en/Publications/ESR/Issues/2019/07/03/2019-external-sector-report> (accessed 26 May 2021).
3. U.S. Office of Management and Budget. Federal Reserve Bank of St. Louis. 2021. Available at: <https://fred.stlouisfed.org/series/FYFSGDA188S> (accessed 22 May 2021).
4. Zajava Komitetu z doslidzhenj polityky ta ekonomichnogho rozvytku. (2017) *Znyzhennja ryzykiv ghlobaljnykh dysbalansiv*, pp. 9–21. Available at: <https://www.ced.org/pdf/Reducing-Risks-from-Global-Imbalance.pdf> (accessed 28 May 2021).
5. Bobukh I.M, Kindzerskyi Yu.V., Fashchevska O.M. (2020) *Strukturni zminy yak osnova inkluzyvnoho rozvytku ekonomiky Ukrainy* [Structural changes as a basis for inclusive development of Ukraine's economy]. Kyiv: Instytut ekonomiky ta prohnozuvannia NAN Ukrainy, pp. 340–349. (in Ukrainian)
6. K. Whelan. (2010.) *Global Imbalances and the Financial Crisis*, pp. 4–6. Available at: [https://www.researchgate.net/publication/46453208\\_Global\\_Imbalances\\_and\\_the\\_Financial\\_Crisis](https://www.researchgate.net/publication/46453208_Global_Imbalances_and_the_Financial_Crisis) (accessed 28 May 2021).
7. World economic outlook. IMF publications. 2021. 37 p. URL: <https://www.imf.org/en/Publications/WEO/Issues/2021/03/23/world-economic-outlook-april-2021> (accessed 29 May 2021).
8. Monetary Policy Report submitted to the Congress. 2020. Available at: <https://www.federalreserve.gov/monetarypolicy/2020-06-mpr-part1.htm> (accessed 30 May 2021).
9. Ekonomichni ta socialjni vyklyky ta podaljsi mozhyvosti (2020) *Zbirnyk konsultatyvnoji rady vysokykh rivniv OON z ekonomichnykh ta socialjnykh pytanj* [Proceedings of the UN High Level Advisory Council on Economic and Social Issues]. New York, pp. 41–44.
10. Fischer A.R. (2019) *Global Imbalances: A Job for the G20*, pp. 7–15. URL: [https://www.die-gdi.de/uploads/media/DP\\_18.2019.pdf](https://www.die-gdi.de/uploads/media/DP_18.2019.pdf) (accessed 1 June 2021).

## СВІТОВИЙ РИНОК РЕКЛАМИ: ОСНОВНІ ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ WORLD ADVERTISING MARKET: MAIN DEVELOPMENT TRENDS

У статті визначено міжнародну рекламну діяльність як процес комунікації та організації збуту на зовнішніх ринках. Виокремлено причини інтенсивного розвитку сучасної міжнародної реклами. Наведено характеристики еволюційних моделей рекламного ринку. Визначено рекламний ринок як цільовий ринок маркетингових комунікацій, що самостійно розвивається, із системою економічних зв'язків між учасниками рекламної діяльності та цільовими споживачами та функціонує у постійному взаємозв'язку із тенденціями товарного ринку. Проаналізовано сучасні тенденції розвитку світового рекламного ринку, наведено структуру витрат на рекламу в усьому світі. Проаналізовано стратегічні напрями розвитку рекламної діяльності провідних рекламодавців на світовому ринку. Обґрунтовано вплив цифрових технологій, які продовжують стимулювати глобальне зростання інвестицій у рекламу та перетворювати традиційні засоби масової інформації. Окреслено перспективні напрями розвитку основних сегментів світового рекламного ринку.

**Ключові слова:** міжнародна реклама, світовий рекламний ринок, маркетингові комунікації, витрати, цифрові технології, рекламодавці.

В статье определена международная рекламная деятельность как процесс

коммуникации и организации сбыта на внешних рынках. Выделены причины интенсивного развития современной международной рекламы. Приведены характеристики эволюционных моделей рекламного рынка. Определен рекламный рынок как целевой рынок маркетинговых коммуникаций, который самостоятельно развивается, с системой экономических связей между участниками рекламной деятельности и целевыми потребителями и функционирует в постоянной взаимосвязи с тенденциями товарного рынка. Проанализированы современные тенденции развития мирового рекламного рынка, приведена структура расходов на рекламу во всем мире. Проанализированы стратегические направления развития рекламной деятельности ведущих рекламодателей на мировом рынке. Обосновано влияние цифровых технологий, которые продолжают стимулировать глобальный рост инвестиций в рекламу и преобразовывать традиционные средства массовой информации. Определены перспективные направления развития основных сегментов мирового рекламного рынка.

**Ключевые слова:** международная реклама, мировой рекламный рынок, маркетинговые коммуникации, расходы, цифровые технологии, рекламодатели.

УДК 339.1-051

DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastruct56-4>

**Чернишова Л.О.**

к.е.н., доцент,  
доцент кафедри міжнародних відносин,  
міжнародної інформації та безпеки  
Харківський національний університет  
імені В.Н. Каразіна

**Chernyshova Larysa**

V.N. Karazin Kharkiv National University

*The article defines international advertising as a process of communication and sales organization in foreign markets. The reasons for the intensive development of modern international advertising, including increased production and globalization of markets, reduced costs for packaging and labeling caused by standard approaches, the emergence of a global consumer segment, interpenetration of different cultures, introduction of common cultural standards, accelerated development of global media. The characteristics of evolutionary models of the advertising market are given. The advertising market is defined as a target market of marketing communications, which develops independently, with a system of economic relations between the participants of advertising activity and target consumers and functions in constant connection with the tendencies of the commodity market. It was found that the advertising market is developing in almost all directions, and new types of advertising (Internet, online technology) are characterized by a sharp rise in advertising, which led to the creation of a new type of advertising market – integrated or global advertising space. The modern tendencies of development of the world advertising market are analyzed, the structure of expenses for advertising all over the world is resulted. The strategic directions of development of advertising activity of the leading advertisers in the world market are analyzed. The influence of digital technologies, which continue to stimulate global growth of investment in advertising and transform traditional mass media, is substantiated. Promising directions of development of the main segments of the world advertising market are outlined, among them increase of expenses for digital advertising in the world, growth of a role of social networks and online video as a segment in the field of digital technologies, growth of expenses for mobile advertising, saving on TV and radio advertising. advertising market, the development of outdoor advertising based on the transition from addressing opportunities to expand the customer experience through technologies such as VR and face recognition, the outflow of advertising budgets for print media.*

**Key words:** international advertising, world advertising market, marketing communications, expenses, digital technologies, advertisers.

**Постановка проблеми.** Зростання конкуренції товаровиробників в якісно нових умовах світогосподарського розвитку, найважливішою характеристикою яких є посилення інтернаціоналізації світової економіки, її глобалізація, актуалізує проблему просування товарів і послуг на світові ринки, а отже, й використання міжнародної реклами для конкурентного позиціонування міжнародних компаній. Міжнародна реклама впливає на структуру та динаміку споживчого попиту на світових товарних ринках, формуючи тим самим світовий рекламний ринок.

Актуальність дослідження тенденцій розвитку світового рекламного ринку полягає у тому, що національні (державні) та світовий ринки тісно взаємопов'язані. Цей взаємозв'язок проявляється

у використанні єдиного рекламного простору, стандартів якості рекламної продукції, інструментів вирівнювання їх рівнів розвитку. Зростання та розвиток світового ринку реклами зумовлюються умовами економічного розвитку країн світу [1].

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Теоретичні й практичні аспекти реклами та її суспільна роль окреслюються з урахуванням соціальних, економічних, культурологічних та філософських підходів, у яких приділяється увага аналізу значення реклами як частини соціокультурного, інформаційного, економічного простору, її впливу на ціннісні орієнтації та суспільний розвиток у цілому. Визначені аспекти наведено у роботах І. Привалова, Ю. Підшморга, Е. Еліна, В. Савицької, Е. Боева, Е. Уралева, А. Кошелева та ін.

Дослідження специфіки розвитку світового ринку реклами проводилися У. О'Барром, Р. Астроффом, Р. Піттсом, М. Бійцем, Дж. Бернетом, Ф. Котлером, С. Моріарті, У. Уеллсом, Н. Чаганом та ін. Незважаючи на значний обсяг досліджень, а також вагомий внесок учених, подальшого дослідження потребують особливості розвитку міжнародної реклами та сучасні тенденції формування світового рекламного ринку як складової частини міжнародних відносин.

**Постановка завдання.** Метою дослідження є визначення сучасних тенденцій розвитку світового рекламного ринку як складового елементу світової економіки, інтегрованого у соціально-економічні процеси розвитку суспільства.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Міжнародна реклама є найбільш важливим елементом міжнародних маркетингових комунікацій. Аналіз існуючих дефініцій зарубіжних і вітчизняних маркетологів показав, що міжнародну рекламу здебільшого розглядають як тактичний інструмент просування продукції на зарубіжні ринки та пов'язують її з процесом зближення народів, поліпшення їх взаєморозуміння, орієнтації на загальнолюдські цінності. Міжнародну рекламу необхідно розглядати як специфічну сферу рекламної діяльності міжнародної компанії, що має стратегічну природу і до певної міри змінює всю її маркетингову філософію [2].

На нашу думку, міжнародну рекламу логічно розглядати як рекламу, реалізовану міжнародною компанією. Така точка зору дає змогу, використовуючи логіко-методологічні основи визначення категоріального апарату, уточнити зміст поняття та виявити економічну сутність міжнародної реклами. Міжнародна рекламна діяльність може бути визначена як процес комунікації, організації збуту на зовнішніх ринках, як економічний і соціальний процес, метою якого є просування товарів або послуг, здатних забезпечити закордонному споживачу створення більш високої споживчої цінності, тобто забезпечити більш високий стандарт його життя [3].

Отже, появі та інтенсивному розвитку міжнародної реклами поряд із ринковими причинами сприяли причини глобального економічного характеру. Найважливішими серед них є:

- збільшення обсягів виробництва і глобалізація ринків збуту, що дає змогу міжнародним компаніям стандартизувати рекламні стратегії;
- зниження витрат на упаковку і маркування продукції, викликане стандартними підходами до створення упаковки з інформацією, надрукованою різними мовами;
- виникнення глобального сегмента споживачів, що пред'являють гомогенний попит на відомі міжнародні торгові марки;
- взаємопроникнення різних культур, упровадження єдиних культурних стандартів;
- прискорений розвиток глобальних ЗМІ [2].

Розвиток міжнародної реклами зумовлений сучасними тенденціями світового рекламного ринку, який, інтегруючись у соціально-економічні процеси розвитку суспільства, стає складовим елементом світової економіки. Це пов'язано з формуванням інформаційної економіки та розвитком сучасних медіаринків. Ринок реклами розвивається практично в усіх напрямках, а нові види реклами (Інтернет, онлайн-технології і т. д.) характеризуються різким підйомом рекламної діяльності [4]. Ці процеси зумовили створення нового типу рекламного ринку – інтегрованого, або світового, рекламного простору. У табл. 1 наведено характеристики еволюційних моделей рекламного ринку.

Рекламний ринок є причинно-наслідковою моделлю розвитку товарного ринку, на якому зосереджують свою діяльність учасники рекламного процесу [5]. Отже, рекламний ринок – це цільовий ринок маркетингових комунікацій, що самостійно розвивається, із системою економічних зв'язків між учасниками рекламної діяльності (рекламодавцями, виробниками реклами, рекламними розповсюджувачами) та цільовими споживачами, який функціонує у постійному взаємозв'язку з тенденціями товарного ринку.

Сучасні тенденції товарного ринку в усьому світі свідчать про постійне зростання витрат на засоби масової інформації та розваги. Світові витрати на рекламу також збільшувалися за період з 2010 з 2019 р. У кінці 2019 р. вони становили 596,7 млрд дол. США, що на 30,5% більше, ніж у 2010 р. (457,2 млрд дол. США) [6].

За оцінками експертів Всесвітньої мережі Dentsu Aegis Network, сформованими за результатами аналізу 59 ринків, у 2019 р. глобальний темп зростання реклами досяг 3,8%. У результаті загальний обсяг інвестицій становив 625 млрд дол. США. Азіатсько-Тихоокеанський регіон і Північна Америка є основними регіонами зростання в 2019 р., на які припадає 42% та 30% світового приросту відповідно. Внесок у глобальне зростання реклами в Західній Європі становив 15%, у Латинській Америці – 10%, у Центральній та Східній Європі – 4% [7].

Витрати на рекламу в digital у 2019 р. зросли на 12%, досягнувши 254 млрд дол. США й у перше перевищивши позначку в 40% від світової частки. Цифрові канали комунікації є привідними на 26 із 59 проаналізованих ринків. Причому вперше до списку країн із лідируючими позиціями в digital приєдналися США, Чехія, Малайзія та Сінгапур [7].

Онлайн-відео та соціальні мережі залишаться найбільш зростаючими каналами в період із 2019 по 2022 р., збільшуючись у середньому відповідно на 16,6% і 13,8% на рік переважно завдяки збільшенню споживання смартфонів. Кінотеатр як канал передачі реклами буде на третьому місці з річним зростанням на 11,5%, що зумовлено різким



Таблиця 1

**Характеристики параметрів, що визначають напрями розвитку рекламного ринку [4]**

Параметр характеристики ринку реклами	Існуюча модель – традиційний ринок реклами ХХ ст.	Нова модель рекламного ринку ХХІ ст. – інтегрований у світовий рекламний простір
Мета	Задоволення споживачів через рекламне повідомлення та підвищення прибутку від рекламної діяльності	Підвищення доданої вартості через створення в рекламі споживчої вартості
Концепція	Концепція масового маркетингу, маркетинг-мікс, комунікаційна концепція брендингу	Інтерактивність, досягнення вузьких цільових аудиторій каналами реклами (таргетинг), рекламні комунікації у світовому рекламному просторі
Стан кон'юнктури рекламного ринку	1) пропозиція	1) пропозиція; 2) попит
Модель рекламної комунікації	1) прямий канал (рекламодавець – споживачі); 2) традиційний канал (рекламодавець – рекламні агентства – посередники – споживачі)	1) рекламодавець – один споживач (інтерактивність); 2) рекламодавець – цільова аудиторія (таргетинг); 3) багато рекламодавців – цільова аудиторія
Стратегії	Централізовані рекламні стратегії	Мережеві стратегії в рекламному просторі
Сегменти споживачів	1) споживачі; 2) цільова аудиторія	1) цільова аудиторія; 2) мережеві спільноти
Інтеграція	Вертикальна інтеграція	Віртуальна інтеграція
Вплив географії ринку	Значне	Незначне
Активи	Матеріальні	Нематеріальні (інформація, ноу-хау та ін.)

зростанням попиту в Китаї, але в 2022 р. на нього, як і раніше, припадатиме лише 0,9% світових витрат на рекламу [6].

Протягом наступних трьох років на телебаченні буде зафіксовано нульове зростання, оскільки зростання цін урівноважує скорочення світової аудиторії. Ціни на друковані газети та журнали також ростуть, але недостатньо швидко, щоб компенсувати постійне і швидке скорочення читацької аудиторії. Витрати на газетну рекламу скорочуватимуться на 4,5% на рік до 2022 р., а витрати на журнали – на 8,1% на рік [6].

Останнім часом рекламні витрати брендів онлайн-відео набагато випередили традиційне телебачення. У США бренди онлайн-відео збільшили свої рекламні бюджети на 142% в 2019 р., а телевізійні бренди збільшили свої витрати на 15%. У Великобританії витрати на рекламу на онлайн-відеоплатформах збільшилися на 79%, тоді як витрати на рекламу на традиційному телебаченні виросли на 34%. На обох ринках телекомпанії та платформи платного телебачення тимчасово збільшили витрати у відповідь на нову конкуренцію, але це тимчасово, враховуючи тривале зниження їхніх доходів, як структурне, так і пов'язане з COVID-19. Тим часом онлайн-відеоплатформи продовжують збільшувати свої бюджети, оскільки вони прагнуть використовувати поточні можливості для створення бази лояльних клієнтів. Разом із цим телебачення продовжить впроваджувати інновації, особливо у США, пропонуючи нові рекламні формати, знижене рекламне навантаження та рішення для атрибуції.

Прогнозується, що до 2022 р. частка радіостанцій виросте на 1,1% і досягне 37 млрд дол. США – 6% від загальних витрат. Очікується, що технології, які стрімко розвиваються (голосові помічники та розумні колонки), стимулюватимуть використання аудіоформату [6].

Традиційна реклама в друкованих ЗМІ продовжить утрачати позиції (рівень зниження читання газет – на 7,2%, журналів – на 7% у 2022 р.), оскільки фокус зміститися на digital [6].

Зовнішня реклама продовжить зростати (на 4% у 2022 р.), досягнувши 6,3%, причому зростання стимулюватиме використання DOOH [6].

Таким чином, структура обсягу витрат на рекламу в усьому світі матиме таку динаміку (рис. 1).

За даними глобального офісу ZenithOptimedia, обсяг світового ринку реклами повинен був збільшитися в 2020 р. до 666 млрд дол. США, але пандемія COVID-19 змінила ситуацію на ринку. Спалах інфекції підштовхнув світову економіку до серйозного збою. Коронавірус значно змінив звичні вподобання протягом життя, і це також вплинуло на рекламу. Більшість маркетологів вважають, що пандемія COVID-19 значніше вплине на рекламні бюджети, ніж криза 2008 р. [8].

Procter & Gamble, Unilever, Apple, Microsoft, Danone та інші великі рекламодавці вже знизили прогнози щодо продажів на рік уперед. У цій ситуації компанії також зупинили свої рекламні кампанії. У The New York Times зазначають, що вже в поточному кварталі доходи від продажу реклами через коронавірус скоротяться на 10% [7].



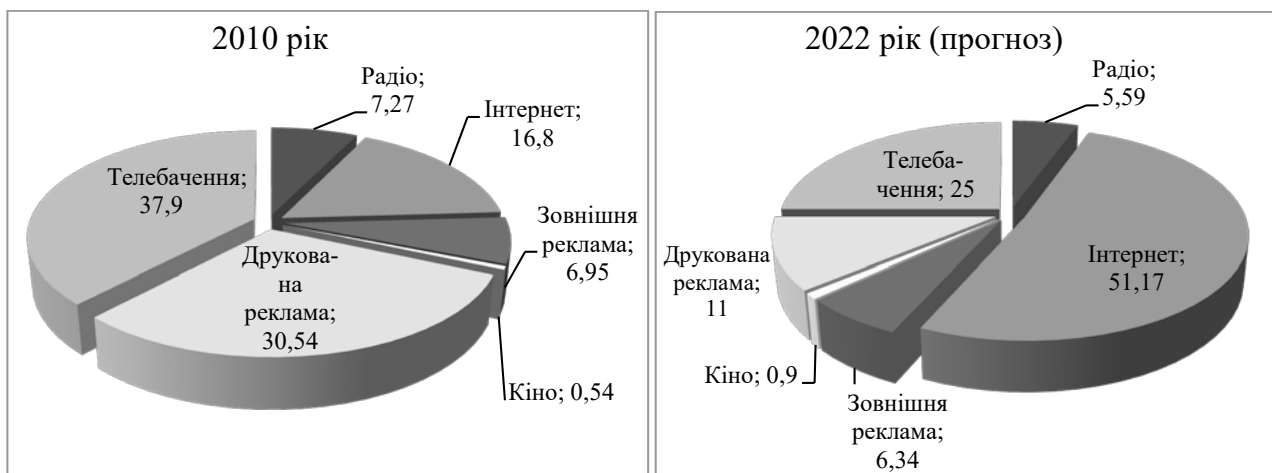


Рис. 1. Структура витрат на рекламу в усьому світі в 2010 та 2022 рр., %

Джерело: складено за даними [6]

Дані опитувань 400 медіабайерів, планерів і брендів у США, які провела Interactive Advertising Bureau, визначили, що більшість (63%) рекламодавців змінить комунікаційні стратегії та стане приділяти більше уваги цінностям (mission-based marketing, +42%) та ситуативному маркетингу (+ 41%) [7].

Також практично всі світові бренди змінили структуру своїх рекламних брендів, тобто переспрямували фінансові вкладення із зовнішньої реклами на онлайн-майданчики та телебачення. Оскільки на цих рекламних майданчиках зараз спостерігається пошвавлення трафіку через те, що мільйони людей у всьому світі перейшли на віддалену роботу, Інтернет-трафік в країнах, які вжили заходів, щоб зупинити пандемію, виріс в рази [8]. Однак не всі компанії можуть адаптуватися до нинішньої ситуації в світі. Багато рекламних кампаній знято через неможливість продовжувати виробництво у зв'язку з відсутністю комплектуючих або ж імпортованої сировини чи через банкрутство.

Рекламні кампанії знімають усі авіаперевізники, туристичні агентства та непродуктові ритейлери, які постраждали від ситуації найбільше в результаті специфіки своєї діяльності. Також деякі компанії скасовують рекламу через підвищений попит, наприклад на продукти харчування, оскільки для них немає необхідності рекламувати товар – усе «йде з полиць і так» [8].

Сьогодні ще неможливо визначити шкоду для світового рекламного ринку, нанесену пандемією. Наслідки для світового рекламного ринку залежать від того, чи буде коронавірус впливати на споживчі звички протягом 12–18-місячного циклу або ж його ефект виявиться короткостроковим і обмеженим. Але, ураховуючи економічну історію рекламного бізнесу, ситуація не передбачає позитивного результату.

**Висновки з проведеного дослідження.** Таким чином, цифрові технології продовжують стимулювати глобальне зростання інвестицій у рекламу та перетворювати традиційні засоби масової інформації. Частка цифрової реклами на світовому рекламному ринку досягла 45,7% у 2020 р. та наблизиться до 50% у 2021 р. [6]. Водночас цифрові технології забезпечать зростання якості реклами на телебаченні, радіо та зовнішньої реклами.

З огляду на це, можна окреслити такі глобальні медіатренди на світовому ринку:

- цифрова економіка стимулює рекламні ринки Індії, Латинської Америки та Східної Європи. У 2020–2021 рр. витрати на цифрову рекламу в Індії зростуть на 27%. Бурхливий цифровий розвиток переживають і ринки Аргентини, Мексики, Туреччини, Чехії, Румунії, Болгарії та Латвії;
- витрати на цифрову рекламу у світі в 2020 р. збільшаться на 10,5%, до 76 млрд дол. США [6]. Найбільш швидко зростаючими сегментами у сфері цифрових технологій є соціальні мережі та онлайн-відео;
- у 2020 р. частка витрат на мобільну рекламу перевищить частку телевізійної реклами, мобільна реклама продемонструє зростання на 16,5%, до 172,6 млн дол. США;
- цифрові технології збережуть за ТВ і радіо-рекламою майже третину світового рекламного ринку (30,5%);
- цільова телевізійна реклама (Addressable TV) досягла 1 млрд дол. США в 2019 р., зайнявши 0,7% світового ринку лінійного телебачення. До 2022 р. її частка прогнозується на рівні 10%. Зростанню сегмента сприяє залучення глядачів – завдяки цільовій рекламі вони на третину рідше перемикають канал під час перерви на рекламу;
- голосові асистенти збільшать аудиторію радіо і залучать більше рекламних бюджетів. На частку асистентів голосу вже припадає близько 16% потокового мовлення американського радіо.

У результаті в 2020 р. темпи зростання ринку реклами на радіо США будуть вищі за світові;

– цифрове перетворення дає стійке зростання зовнішній рекламі. У майбутньому основний акцент у розвитку «Цифрове поза домом» буде зміщений із можливостей адресації на розширення клієнтського досвіду за рахунок таких технологій, як VR і розпізнавання осіб;

– друковані ЗМІ й надалі матимуть відтік рекламних бюджетів.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Сергеева О.Ю. Экономический механизм рекламной деятельности и современные медианосители. *Региональная экономика в контексте современности: теория, практика, бизнес* : монография. Уфа : РИЦ УГНТУ, 2014. С. 150–171.

2. Васильев Г.А., Поляков В.А. Основы рекламной деятельности. Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2004. 414 с.

3. Вітренко А. Процеси глобалізації світового ринку рекламних послуг та їх вплив на розвиток національного ринку реклами України. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка*. 2011. Вип. 123. С. 31–34.

4. Поляков В. Анализ становления мирового рекламного рынка рекламы в России. *Маркетинг в России и за рубежом*. 2006. № 2. С. 67–75.

5. Рекламная индустрия. Теория и практика рекламной деятельности. *Индустрия рекламы*. URL: <http://adindustry.ru/doc/1220> (дата обращения: 02.06.2021).

6. Офіційний сайт дослідницької компанії ZenithOptimedia. URL: <http://www.zenithoptimedia.com> (дата звернення: 31.05.2021).

7. Горбаль Н.І., Романишин С.Б. Особливості, тенденції розвитку реклами в різних країнах світу. URL: <http://ena.lp.edu.ua/bitstream/ntb/26224/1/22-147151.pdf> (дата звернення: 30.05.2021).

8. Как бренды меняют свои рекламные кампании из-за коронавируса. *Блог Supa*. URL: <https://supa.ru/blog/posts/kak-briendy-mieniaiutsvoi-rieklamnyie-kampanii-iz-za-koronavirusa> (дата обращения: 01.06.2021).

#### REFERENCES:

1. Sergeeva O.Yu. (2014) Ekonomicheskii mekhanizm reklamnoy deyatel'nosti i sovremennye medianositeli. *Regional'naya ekonomika v kontekste sovremennosti: teoriya, praktika, biznes: monografiya* [The economic mechanism of advertising and modern media. Regional economy in the context of modernity: theory, practice, business: monograph]. Ufa: RITs UGNTU, pp. 150–171. (in Russian)

2. Vasil'ev G.A., Polyakov V.A. (2004) Osnovy reklamnoy deyatel'nosti [Advertising Basics]. Moscow: YuNITI-DANA. (in Russian)

3. Vitrenko A. (2011) Protsesy hlobalizatsii svitovoho rynku reklamnykh posluh ta yikh vplyv na rozvytok natsionalnoho rynku reklamy Ukrainy [Processes of globalization of the world market of advertising services and their influence on the development of the national advertising market of Ukraine]. *Visnyk Kyivskoho natsionalnoho universytetu imeni Tarasa Shevchenka. Ekonomika*, vol. 123, pp. 31-34.

4. Polyakov V. (2006) Analiz stanovleniya mirovogo reklamnogo rynku reklamy v Rossii [Analysis of the formation of the global advertising advertising market in Russia]. *Marketing v Rossii i za rubezhom*, no. 2, pp. 67–75.

5. Reklamnaya industriya. Teoriya i praktika reklamnoy deyatel'nosti [Advertising industry. Theory and practice of advertising]. *Industriya reklamy*. Available at: <http://adindustry.ru/doc/1220> (accessed 02 June 2021).

6. Ofitsiynyi sait doslidnytskoi kompanii «ZenithOptimedia» [Official site of the research company «ZenithOptimedia»]. Available at: <http://www.zenithoptimedia.com> (accessed 31 May 2021).

7. Horbal N.I., Romanyshyn S.B. Osoblyvosti, tendentsii rozvytku reklamy v riznykh krainakh svitu [Features, trends in advertising in different countries]. Available at: <http://ena.lp.edu.ua/bitstream/ntb/26224/1/22-147151.pdf> (accessed 30 May 2021).

8. Kak brendy menyayut svoi reklamnye kampanii iz-za koronavirusa [How brands are changing their ad campaigns due to the coronavirus]. *Blog Supa*. Available at: <https://supa.ru/blog/posts/kak-briendy-mieniaiutsvoi-rieklamnyie-kampanii-iz-za-koronavirusa> (accessed 01 June 2021).

ОЦІНКА АДАПТИВНОСТІ СВІТОВОЇ ЕКОНОМІКИ  
ДО ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ СУЧАСНОСТІASSESSMENT THE ADAPTABILITY OF THE WORLD ECONOMY  
TO THE GLOBAL MODERN CHALLENGES

УДК 338.2.05:001.891

DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastruct56-5>**Ярушин Є.В.**

студент

Дніпровський національний університет  
імені Олеся Гончара**Скрипник Н.Є.**

к.е.н., доцент,

доцент кафедри економіки та управління  
національним господарствомДніпровський національний університет  
імені Олеся Гончара**Yarushyn Yevhenii**

Oles Honchar Dnipro National University

**Skrypnuk Nataliia**

Oles Honchar Dnipro National University

У статті розглянуто адаптивність світової економіки до глобальних викликів сучасності. Виявлено, що головною тенденцією виникнення нових викликів в економіці є стрімке поширення глобалізаційних процесів, які призвели до усунення багатьох бар'єрів в суспільстві. Визначено поняття глобальних ризиків за методологією Всесвітнього економічного форуму та вироблено їх класифікацію за категоріями та довгостроковістю. Встановлено, що найбільш критичними ризиками для світу є розповсюдження пандемії COVID-19, прояв екстремальних погодних явищ, розчарування молоді, розпад соціальної згуртованості та зміна клімату. Проведено аналіз прогнозу зростання рівня внутрішнього валового продукту у світі у 2021–2022 рр., який показав, що незважаючи на від'ємне зростання у 2020 році, яке було викликане спалахом пандемії, в 2021 році прогнозується зростання майже в усіх країнах світу. Встановлено, що сучасна міжурядова система та міжнародні інституції не здатні забезпечувати стабільного зростання в умовах прояву кризових явищ. Запропоновано розробку механізму антикризового регулювання на міжнародному рівні, що повинно стати ефективним інструментом в подоланні цілей, які ставлять перед світом глобальні виклики.

**Ключові слова:** адаптивність, світова економіка, глобальні виклики сучасності, глобальні ризики, механізм антикризового регулювання.

В статті розглянуто адаптивність світової економіки до глобальних викликів сучасності.

современности. Виявлено, что главной тенденцией возникновения новых вызовов в экономике является стремительное распространение глобализационных процессов, которые привели к устранению многих барьеров в обществе. Определено понятие глобальных рисков по методологии Всемирного экономического форума и произведена их классификация по категориям и долгосрочности. Установлено, что наиболее критическими рисками для мира является распространение пандемии COVID-19, проявление экстремальных погодных явлений, разочарование молодежи, распад социальной сплоченности и изменение климата. Проведен анализ прогноза роста уровня внутреннего валового продукта в мире в 2021–2022 гг., который показал, что несмотря на отрицательный рост в 2020 году, который был вызван вспышкой пандемии, в 2021 году прогнозируется рост почти во всех странах мира. Установлено, что современная межправительственная система и международные институции не способны обеспечивать стабильный рост в условиях проявления кризисных явлений. Предложена разработка механизма антикризисного регулирования на международном уровне, что должно стать эффективным инструментом в преодолении целей, которые ставят перед миром глобальные вызовы.

**Ключевые слова:** адаптивность, мировая экономика, глобальные вызовы, глобальные риски, механизм антикризисного регулирования.

*The article examines the adaptability of the world economy to the global modern challenges. It was revealed that the main trend in the emergence of new challenges in the economy is the rapid spread of globalization processes, which have led to the elimination of many barriers in society. Modern trends make it impossible to perceive global challenges as a negative event that can lead to catastrophic consequences in the world economy. In fact, the emergence of such challenges is usually positive for the further development of the world, since they are the main driving force in contributing to the development of society and the environment that surrounds it. Defined the concept of global risks according to the methodology of the World Economic Forum and made their classification by categories and long-term. Global risks can lead to huge economic losses, which will negatively affect the development of the world economy. The World Economic Forum in its annual reports on global risks defines the concept of such risks – these are events that cause a significant negative impact on national economies and the most important industries of the countries of the world within 2-10 years from the moment of their manifestation. The most critical risks to the world have been found to be the spread of the COVID-19 pandemic, the manifestation of extreme weather events, youth frustration, the collapse of social cohesion and climate change. The analysis of the forecast of the growth of the gross domestic product in the world in 2021–2022, which showed that despite the negative growth in 2020, which was caused by the outbreak of the pandemic, in 2021 growth is projected in almost all countries of the world. It has been established that the modern intergovernmental system and international institutions are not capable of ensuring stable growth in the face of crisis phenomena. The development of a mechanism for anti-crisis regulation at the international level is proposed, which should become an effective tool in overcoming the goals that global challenges pose to the world. In addition to international cooperation, it is important to increase the contribution of the scientific and technological community in promoting solutions aimed at the future. Strong interactions between universities, governments, corporations and civil society can be an effective tool in minimizing the impact of future challenges, ensuring better risk management and adaptation.*

**Key words:** adaptability, world economy, global challenges, global risks, anti-crisis regulation mechanism.

**Постановка проблеми.** Протягом всього часу свого розвитку світова економіка постійно стикалася з певними викликами, що мали різний характер та рівень впливу на подальший розвиток світової економічної системи. Деякі з них охоплювали невеликі регіони світу та мали незначний вплив на світову економіку, інші ж могли вплинути на всі країни світу й завдати наймовірної шкоди не тільки світовій економіці, а й усьому людству.

Кризові прояви, що виникають у важливих сферах економіки однієї окремої країни, що згодом поширюються на національні економіки інших країн (наприклад, крах фондових ринків наприкінці 2007 року в США), розповсюдження епідемій, соціальні хвилювання та нерівність, кліматичні зміни, неконтрольовані міграції, екстремальні кліматичні події – це лише декілька глобальних проблем, з якими постійно зіткається світова спільнота. Такі кризові прояви

потребують колективної співпраці більшості різних суб'єктів на міжнародній арені, щоб зберегти світову економіку від жахливих наслідків [1, с. 1].

Сучасний стан економіки світу яскраво відображає, що вона дуже уразлива до несподіваних кризових явищ, які сучасні науковці ще класифікують як глобальні ризики. Пандемія COVID-19 завдала величезних економічних та соціальних збитків. Уряди країн виявилися нездатними контролювати розповсюдження епідемії, через що світовий обсяг виробництва зменшився приблизно вдвічі більше, ніж під час світової фінансової кризи 2008 року, велика кількість людей залишилася без робочих місць, що спричинило руйнівний вплив на зростання світового ВВП. Отже, сучасні реалії виділяють необхідним виявлення шляхів адаптації світової економіки до глобальних викликів сучасності [2, с. 43].

#### **Аналіз останніх досліджень та публікацій.**

За останні роки з'явилася велика кількість різних наукових робіт, в яких увага приділяється проблемам адаптації світової економіки до виникнення викликів. Значний внесок у дослідження таких явищ як глобальні виклики зробили такі відомі вітчизняні вчені та дослідники як С.Е. Сардак, В.Х. Арутюнов, Д.Г. Лук'яненко, В.М. Геєць, Т.А. Дейнека [3], В.Р. Сіденко [4], І.В. Кононова [5], Н.В. Резнікова [6], Г.О. Шамборовський [7]. Серед відомих зарубіжних вчених, які займалися дослідженням глобальних проблем та ризиків, відзначилися А. Тойнбі, А. Елліот, У. Бек, Ч. Перроу, А. Аتكесон, Л. Бартон, М. Бордо та інші.

Разом із тим недостатньо вивченими залишаються проблеми розробки дієвих заходів щодо запобігання глобальних ризиків та зменшення наслідків від них, що дуже гостро постають перед сучасним суспільством. Ризики стають важкою перешкодою для вчених-економістів, які намагаються розробити шляхи для подолання завдань, що ставлять перед ними глобальні виклики.

**Постановка завдання.** Мета дослідження полягає в проведенні оцінки адаптивності світової економіки до глобальних викликів сучасності на основі аналізу впливу ризиків на економіку світу та визначенні шляхів запобігання та адаптації національних економік країн світу до таких кризових явищ.

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

Нинішня епоха – це епоха очікувань і надій, а також викликів, невизначеностей і ризиків, що виникають разом із розвитком світу. Глобалізаційні процеси призвели до усунення багатьох фізичних і психологічних бар'єрів, сприяючи швидкому зростанню економіки світу, розширенню прав і можливостей суспільства. Вони сприяли посиленню взаємозв'язку, але також і відчуженню, концентрації багатства в руках більш вузького кола, більш високим очікуванням постійного підвищення рівня життя і зростаючих хвилювань з приводу стійкості шляху розвитку.

Глобалізація стала причиною різкого поліпшення різних показників добробуту людей, включаючи помітне зростання в середній тривалості життя, зростання грамотності на тлі різкого скорочення бідності, але високі темпи економічного зростання, які підживлювали ці сприятливі тенденції, паралельно привели до зіткнення з різними викликами і посиленням нерівності в людському суспільстві [2, с. 8].

Сучасні тенденції зумовлюють, що не варто сприймати глобальні виклики як негативну подію, яка може призвести до катастрофічних наслідків у світовій економіці. Насправді, виникнення таких викликів зазвичай має позитивний характер для подальшого розвитку світу, оскільки вони є основою рушійною силою в сприянні руху та розвитку суспільства та середовища, що його оточує. Дейнека Т.А. в своєму дослідженні щодо викликів та ризиків в сучасній глобальній економіці висвітлила, що коли суспільство відповідає на виклики, воно вирішує задачі, які постали перед ним, і цим переводить себе у більш високий та більш досконалий стан розвитку. Відсутність викликів означає відсутність стимулів до розвитку та зростання, тобто зростання економіки світу буде поступово зменшуватися, та з часом вона зіткнеться з застоєм [3, с. 20].

Нелегко розставити пріоритети серед безлічі ризиків, оскільки всі вони взаємопов'язані. Глобальні ризики можуть спричинити величезні економічні збитки, що буде негативно відображатися на розвитку світової економіки. Всесвітній економічний форум (ВЕФ) у своїх щорічних докладах про глобальні ризики визначає поняття таких ризиків – це події, що спричиняють значний негативний вплив на національні економіки та найважливіші галузі промисловості країн світу протягом 2–10 років з моменту свого прояву. В XXI столітті відомо близько тридцяти різних глобальних ризиків, які ВЕФ розділяє на 5 категорій, а саме: економічні, екологічні, соціальні, геополітичні та технологічні, класифікацію яких зазначено у табл. 1 [9, с. 11].

Серед них в 2020–2021 рр. найбільш впливовими є: соціальні, через виникнення наприкінці 2019 року епідемії COVID-19, яка швидкими темпами розповсюджувалась у всьому світі, призвела до нової світової економічної кризи та стала причиною більш ніж 3,5 млн. летальних наслідків серед людей на кінець травня 2021 року; екологічні, серед яких виділяються екстремальні погодні події, наприклад, торнадо. Такі події можуть завдати величезної шкоди як окремій країні, так і цілому регіону, а для подолання наслідків негоди може знадобитися значна кількість економічних й людських ресурсів.

Безпосередні людські та економічні витрати від COVID-19 дуже серйозні. Вони загрожують зменшити багаторічний прогрес у скороченні



Класифікація глобальних ризиків за категоріями та строками дії

Категорії ризиків	Короткострокові ризики (0-2 роки)	Середньострокові ризики (3-5 років)	Довгострокові ризики (5-10 років)
Економічні	Тривалий застій економічного розвитку.	Вибух міхура активів; Цінова нестабільність; Товарні шоки; Боргові кризи.	Обвал промисловості.
Екологічні	Екстремальні погодні події	Нанесення шкоди навколишньому середовищу.	Втрата біорізноманіття; Зменшення природних ресурсів; Несприятливі дії щодо глобального потепління.
Соціальні	Кризи засобів існування; Розчарування молоді; Ерозія соціальної згуртованості.	Розповсюдження інфекційних хвороб.	Колапс соціального забезпечення; Негативні реакції суспільства на розвиток науки.
Геополітичні	Терористичні атаки.	Нестабільність в міждержавних відносинах; Міжнародні конфлікти; Геополітизація стратегічних ресурсів.	Поширення зброї масового знищення; Колапс багатосторонності у вирішенні міжнародних конфліктів.
Технологічні	Провали кібербезпеки; Цифрова нерівність.	Помилки технічного управління.	Несприятливі технічні досягнення.

Джерело: складено авторами за даними [9, с. 11]

глобальної бідності та нерівності та завдати ще більшої шкоди соціальній згуртованості та глобальному співробітництву, які вже слабшали до того, як з'явився вірус [10, с. 8].

Нові бар'єри для індивідуального та колективного прогресу, ймовірно, будуть наслідком пандемії, оскільки світ зіткнувся з раптовим порушенням соціальних взаємодій, збільшенням цифрового розриву, різкими змінами на ринках та в поведінці споживачів, втратою освіти та робочих місць, а також новими викликами в сфері міжнародних відносин. Цифрова нерівність, розчарування молоді та ерозія соціальної згуртованості, що були нещодавно включені до списку глобальних ризиків – були визначені дослідниками як критичні короткострокові загрози.

Хоча економічне зростання і технологічні інновації привели до величезного збільшення світового багатства, це призвело до серйозного вичерпання природних ресурсів планети, а також прискорення темпів зміни клімату, що веде до виникнення певних соціальних та економічних проблем. Наприклад, за оцінками, до 2025 року кількість людей, що живуть в регіонах з абсолютною нестачею води, зросте приблизно до 1,8 мільярда. Очікується, що зміна клімату, ерозія ґрунту та надмірний вилов риби скоротять виробництво продуктів харчування і, ймовірно, будуть надавати підвищувальний тиск на ціни продуктів харчування в найближчі роки.

Згідно з даними табл. 2, за результатами впливу епідемії COVID-19 та інших ризиків на сучасну глобальну економіку, в 2020 році зростання світового валового внутрішнього продукту було від'ємним та склало -3,3 % у порівнянні з 2019 роком. За даними

прогнозу Міжнародного валютного фонду (МВФ), в 2021 році відбудеться значний приріст світового ВВП, що буде складати 6 %. Негативні тенденції в розвитку світової економіки не збереглися лише завдяки тому, що уряди країн світу використали безпрецедентні оперативні глобальні заходи щодо адаптації до нової світової економічної кризи.

Центральні банки швидко надали ліквідність і підтримали розширення кредитування широкого кола позичальників. У той же час податково-бюджетні органи надали підтримку домашнім господарствам і компаніям за допомогою трансфертів, субсидій на виплату заробітної плати та заходів підтримки ліквідності. Ці заходи доповнили інші компоненти системи соціального захисту, наприклад, страхування на випадок безробіття та продовольчу допомогу. Органи фінансового регулювання багатьох країн за допомогою ряду заходів сприяли подальшому наданню кредитів [4, с. 4].

Стійкість прогнозованого відновлення економіки різниться між країнами в залежності від глибини кризи в сфері охорони здоров'я, ступеня порушень внутрішньої економічної активності, схильності впливу транскордонних вторинних ефектів і, що важливо, ефективності заходів підтримки в обмеженні довготривалого збитку.

Згідно з прогнозами, після 2022 року зростання світової економіки сповільниться до 3,3 % в середньостроковій перспективі. Значні економічні збитки в сфері міжнародної торгівлі, збільшення рівня безробіття, банкрутство компаній та інші руйнівні наслідки, які завдала нова економічна криза як країнам з розвинутою економікою, так і країнам з перехідною економікою та країнам, що розвиваються, будуть чинити негативний вплив на перспективи

Таблиця 2

**Прогноз зростання рівня світового ВВП у 2021–2022 рр., в % до попереднього року**

Регіон	2020	2021	2022
<b>Світ</b>	-3,3	6,0	4,4
<b>Розвинуті країни</b>	-4,7	5,1	3,6
США	-3,5	6,4	3,5
Канада	-5,4	5,0	4,7
Велика Британія	-9,9	5,3	5,1
Японія	-4,8	3,3	2,5
Зона Євро	-6,6	4,4	3,8
Німеччина	-4,9	3,6	3,4
Франція	-8,2	5,8	4,2
Італія	-8,9	4,2	3,6
Іспанія	-11,0	6,4	4,7
Інші розвинуті країни	-2,1	4,4	3,4
<b>Країни з перехідною економікою та країни, що розвиваються</b>	-2,2	6,7	5,0
Країни Азії	-1,0	8,6	6,0
Китай	2,3	8,4	5,6
Індія	-8,0	12,5	6,9
Країни Асоціації держав Південно-Східної Азії (ASEAN)	-3,4	4,9	6,1
Країни Європи	-2,0	4,4	3,9
Латинська Америка та Карибський басейн	-7,0	4,6	3,1
Бразилія	-4,1	3,7	2,6
Мексика	-8,2	5,0	3,0
Близький Схід та Центральна Азія	-2,9	3,7	3,8
Саудівська Аравія	-4,1	2,9	4,0
Африка на південь від Сахари	-1,9	3,4	4,0
Південно-Африканська Республіка	-7,0	3,1	2,0

Джерело: складено авторами за даними [2, с. 9]

зростання світової економіки в середньостроковому періоді. Міжнародний валютний фонд прогнозує, що рівні ВВП більшості країн світу залишаться істотно нижчими ніж ті, що були до виникнення пандемії COVID-19, до кінця 2024 року.

З кожним проявом світових кризових явищ перед суспільством постає завдання визначення нових шляхів адаптації світової економіки до таких подій. Сучасні науковці у своїх публікаціях та дослідженнях все частіше і частіше починають висловлювати думку про те, що для забезпечення подолання сучасних глобальних викликів потрібна підготовка та імплементація нових довгострокових стратегій управління безпекою на міжнародному рівні.

Ефективні, надійні механізми міжнародного співробітництва, які вважаються здатними реалізувати інтереси суспільства в подоланні глобальних викликів – є абсолютно необхідними для забезпечення сталого розвитку. У світі, наповненому швидкими змінами моделей (економічних, екологічних, соціальних чи політичних), виклики спонукають впровадити заходи, інструменти та механізми, здатні гарантувати більшу безпеку та стабільність людям, країнам, економіці та навколишньому середовищу. Існуюча міжурядова

система не здатна досягти такого рівня співпраці, потрібне більш фундаментальне зміцнення відносин між країнами та народами.

На нашу думку, однією з найефективніших стратегій підвищення адаптації економіки до глобальних викликів та ризиків є розробка та впровадження механізму антикризового регулювання на міжнародному рівні, який наведено на рис. 1. Реалізація даного механізму є непростим процесом, що потребує узгодження між урядами країн світу та провідних міжнародних організацій, що забезпечують фінансову та економічну стабільність.

Ключовими ланками згаданого механізму є формування адміністративних органів на базі Міжнародного валютного фонду або групи аналітиків з провідних країн світу, що будуть постійно досліджувати макроекономічні показники країн з метою виявлення проявів кризових явищ, виявляти слабкі місця та розподіляти світові загрози для кожної країни-члена, складати оперативний прогноз щодо трансформацій світової економіки, розробляти заходи і чіткі інструкції для підтримки стабільності в світовій економіці, та визначати результативність застосування цих заходів [11, с. 268–275].

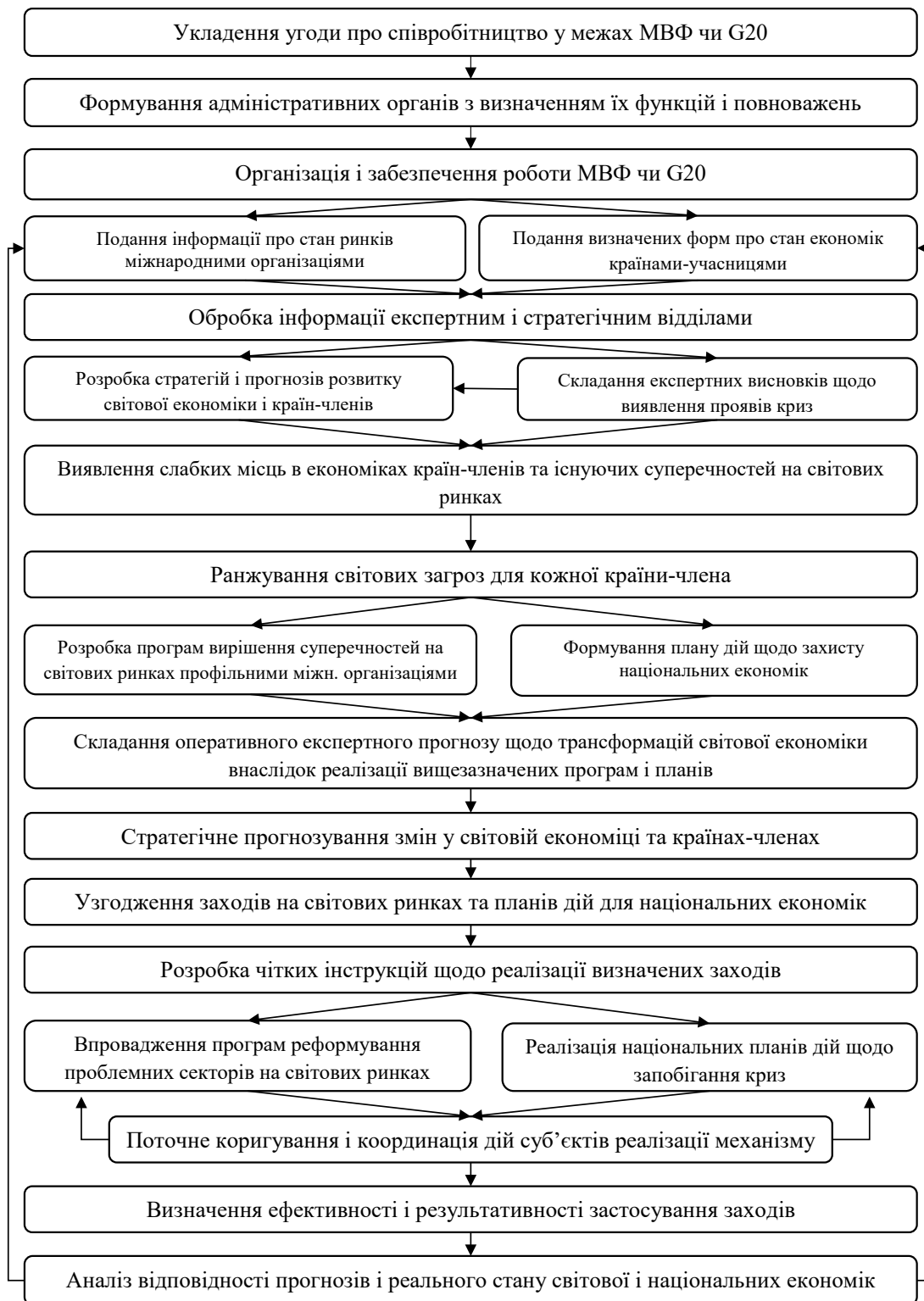


Рис. 1. Механізм антикризового регулювання на міжнародному рівні

Джерело: побудовано авторами за даними [11, с. 270]

Окрім міжнародної співпраці, важливим є збільшення внеску науково-технічного співтовариства у просування рішень, спрямованих на майбутнє. Потужна взаємодія між університетами, урядами, корпораціями та громадянським суспільством може бути ефективним інструментом мінімізації

наслідків майбутніх викликів, гарантуючи краще управління ризиками та адаптацію.

**Висновки з проведеного дослідження.** Таким чином, можна зробити наступний висновок, що глобальні виклики, у міру своєї непередбачуваності, постійно виникають у несподіваний

час на протязі всього розвитку світової економіки. Вони є рушійною силою, що сприяють подальшому розвитку суспільства і переходу до більш високого й досконалого стану. Найбільшою проблемою сучасного стану адаптивності економіки є те, що вона не здатна швидко реагувати на прояви кризових явищ в світі, коли вони ще не завдають великої шкоди глобальній економічній системі. Здебільшого це пов'язано з застарінням існуючої міжурядовою системою та міжнародних інституцій. Це, в свою чергу, сильно ускладнює досягнення цілей та завдань, які ставлять перед суспільством глобальні виклики та ризики.

Перспективним напрямком подальших досліджень у сфері підвищення адаптації світової економіки до глобальних викликів є впровадження заходів щодо розробки більш дієвих механізмів регулювання економіки на міжнародному рівні, а також проведення реформування сучасних міжнародних інституцій, що стане гарантом стабільності та безпеки перед глобальними проблемами, які постануть у майбутньому.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. W.S. de Anorim, J.B.S.O. de Andrade Guerra. Pandemics, global risks and adaptation: Challenges for a changing world. *Research in Globalization*, vol. 2. 2020. Article 100023. <https://doi.org/10.1016/j.resglo.2020.100023>
2. World economic outlook Report. International Monetary Fund publications. 2021. 170 p. URL: <https://www.imf.org/en/Publications/WEO/Issues/2021/03/23/world-economic-outlook-april-2021> (дата звернення: 29.05.2021).
3. Дейнека Т.А. Виклики, суперечності та ризики сучасної глобальної економіки. *Проблеми економіки*. 2017. № 2. С. 19–25.
4. Сіденко В.Р. Нові глобальні виклики та їх вплив на формування суспільних цінностей. *Український соціум*. 2014. № 1. С. 7–21.
5. Кононова І.В. Методичні аспекти оцінки адаптивності соціально-економічної системи. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2017. № 14. С. 151–154.
6. Резнікова Н.А. Проблема реінституціоналізації світової економіки в умовах незалежності: нові виклики глобальному регулюванню. *Інвестиції: практика та досвід*. 2017. № 10. С. 5–10.
7. Шамборовський Г.О. Досвід антикризового регулювання в розвинутих країнах світу. *Економічний простір*. 2016. № 105. С. 47–57.
8. A. Lopez-Claros, A. L. Dahl, M. Groff. The Challenges of the 21st Century. *Global Governance and the Emergence of Global Institutions for the 21st Century*. 2020. P. 4–29. <https://doi.org/10.1017/9781108569293>
9. The Global Risks Report. World Economic Forum publications. 2021. 96 p. URL: <https://www.weforum.org/reports/the-global-risks-report-2021> (дата звернення: 29.05.2021).
10. OECD Economic outlook. OECD publications. 2020. 213 p. URL: <https://www.oecd.org/economic-outlook/> (дата звернення: 30.05.2021).

11. Мельник А.О. Закономірності та чинники трансформацій світових економічних криз : дис. канд. екон. наук : 08.00.02. Київ, 2015. С. 268–275.

12. Global Economic Prospects. The World Bank publications. 2021. 210 p. URL: <https://www.worldbank.org/en/publication/global-economic-prospects> (дата звернення: 30.05.2021).

#### REFERENCES:

1. W.S. de Anorim, J.B.S.O. de Andrade Guerra. Pandemics, global risks and adaptation: Challenges for a changing world. *Research in Globalization*, vol. 2. 2020. Article 100023. <https://doi.org/10.1016/j.resglo.2020.100023>.
2. World economic outlook Report. International Monetary Fund publications. 2021. 170 p. URL: <https://www.imf.org/en/Publications/WEO/Issues/2021/03/23/world-economic-outlook-april-2021> (accessed 29 May 2021).
3. Deineka T.A. (2017) Vykylyky, superechnosti ta ryzyky suchasnoi hlobalnoi ekonomiky [Challenges, contradictions and risks of the modern global economy]. *Problemy ekonomiky*, no. 2, pp. 19–25. (in Ukrainian)
4. Sidenko V.R. (2014) Novi hlobalni vykylyky ta yikh vplyv na formuvannya suspilnykh tsinnosti [New global challenges and their impact on the formation of social values]. *Ukrainskyi sotsium*, no. 1, pp. 7–21. (in Ukrainian)
5. Kononova I.V. (2017) Metodichni aspekty otsinky adaptivnosti sotsialno-ekonomichnoi systemy [Methodological aspects of assessment of adaptability of socio-economic system]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu*, no. 14, pp. 151–154. (in Ukrainian)
6. Reznikova N.A. (2017) Problema reinstytutsionalizatsii svitovoi ekonomiky v umovakh neozalezhnosti: novi vykylyky hlobalnomu rehuliuvaniu [Problem of reinstitutionalization of the global economy in the neojdependence context: new challenges to the global regulation]. *Investysii: praktyka ta dosvid*, no. 10, pp. 5–10. (in Ukrainian)
7. Shamborovskyi H.O. (2016) Dosvid antykrizovoho rehuliuвання v rozvynutykh krainakh svitu [Crisis management experience in the developed countries]. *Ekonomichnyi prostir*, no. 105, pp. 47–57. (in Ukrainian)
8. A. Lopez-Claros, A. L. Dahl, M. Groff. The Challenges of the 21st Century. *Global Governance and the Emergence of Global Institutions for the 21st Century*. 2020. P. 4–29. <https://doi.org/10.1017/9781108569293>
9. The Global Risks Report. World Economic Forum publications. 2021. 96 p. URL: <https://www.weforum.org/reports/the-global-risks-report-2021> (accessed 29 May 2021).
10. OECD Economic outlook. OECD publications. 2020. 213 p. URL: <https://www.oecd.org/economic-outlook/> (accessed 30 May 2021).
11. Melnyk A.O. (2015) Zakonomirnosti ta chynnyky transformatsii svitovykh ekonomichnykh kryz [Patterns and factors of transformation of world economic crises] (PhD Thesis), Kyiv: National Scientific Centre "Institute of agrarian economics", pp. 268–275.
12. Global Economic Prospects. The World Bank publications. 2021. 210 p. URL: <https://www.worldbank.org/en/publication/global-economic-prospects> (accessed 30 May 2021).



РОЗДІЛ 2. ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ  
НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМЕКСПОРТ АГРОПРОДОВОЛЬЧОЇ ПРОДУКЦІЇ УКРАЇНИ:  
СТАН ТА ПЕРСПЕКТИВИEXPORT OF AGRICULTURAL FOOD PRODUCTS OF UKRAINE:  
STATE AND PROSPECTS

У статті висвітлено сучасний стан та перспективи розвитку експортних відносин агропродовольчої продукції. Проаналізовано експортно-імпортні види товарів із виявленням найбільш та найменш запитуваних. Виявлено, що у галузі рослинництва основними експортними товарами стали пшениця, кукурудза, олія соняшникова, ячмінь; у галузі тваринництва головними товарами на експорт є м'ясо свійської птиці, молоко та м'ясо великої рогатої худоби. Обґрунтовано, що потреби зовнішнього ринку впливають на структуру посівних площ сільськогосподарських підприємств, у тому числі фермерських господарств. Показано, що українська продукція масштабно експортується до країн Азії, а до деяких країн Європейського Союзу відбулося скорочення поставок. Доведено, що за останнє десятиліття відбувається нарощування виробництва валової продукції рослинництва, при цьому продукція галузі тваринництва зазнає незначного зростання, а розрив відношення між продукцією рослинництва та тваринництва зріс майже у півтора рази порівняно з початком періоду дослідження. Виявлено, що фермерські господарства розвивають галузь рослинництва, але вони не зацікавлені у вирощуванні свійських тварин через низькі ціни на продукцію тваринництва, високі ціни на корми.

**Ключові слова:** експорт, імпорт, агропродовольча продукція, галузь, сільське господарство, посівні площі, конкурентоспроможність.

*В статье освещены современное состояние и перспективы развития экспортных*

*отношений агропродовольственной продукции. Проанализированы экспортно-импортные виды товаров с выявлением наиболее и наименее востребованных. Обнаружено, что в области растениеводства основными экспортными товарами стали пшеница, кукуруза, масло подсолнечное, ячмень; в области животноводства главными товарами на экспорт стали мясо домашней птицы, молоко и мясо крупного рогатого скота. Обосновано, что потребности внешнего рынка влияют на структуру посевных площадей сельскохозяйственных предприятий, в том числе фермерских хозяйств. Показано, что украинская продукция масштабно экспортируется в страны Азии, а в некоторые страны Европейского Союза произошло сокращение поставок. Доказано, что за последнее десятилетие происходит наращивание производства валовой продукции растениеводства, при этом продукция животноводства испытывает незначительный рост, а разрыв пропорции между продукцией растениеводства и животноводства вырос почти в полтора раза по сравнению с началом периода исследования. Вывявлено, что фермерские хозяйства развивают отрасль растениеводства, но они не заинтересованы в выращивании домашних животных при низких ценах на продукцию животноводства, высоких ценах на корма.*

**Ключевые слова:** экспорт, импорт, агропродовольственная продукция, отрасль, сельское хозяйство, посевные площади, конкурентоспособность.

УДК 339.5.053.7

DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastruct56-6>

**Гаража О.П.**

д.е.н., доцент,  
доцент кафедри управління  
земельними ресурсами та кадастру  
Харківський національний аграрний  
університет імені В.В. Докучаєва

**Garazha Olena**

Kharkiv National Agrarian University  
named after V.V. Dokuchayev

*The article substantiates the current state and prospects of export relations development of agri-food products. Export-import types of goods are analyzed with the identification of the most and least demanded. It was found that in the field of crop production the main export goods were wheat, corn, sunflower oil, barley, in the field of livestock industry the major goods for export are poultry meat, milk and cattle meat. It is substantiated that the needs of the foreign market affect the structure of sown areas of agricultural enterprises, including farms. It is shown that Ukrainian products are exported on a large scale to Asian countries, and supplies to some European Union countries have been reduced. It is proved that over the last decade there has been an increase in the production of gross crop production, while the output of the livestock industry is growing slightly, and the gap between crop and livestock production has increased almost one and a half times. It was found that farms are developing the crop sector, but they are not interested in raising domestic animals due to low prices for livestock products, high feed prices. It is proved that one of the important factors influencing the structure of sown areas is the market of grown products. It is shown that the existence of prospects for the market of products at high prices encourages to increase the production of a particular commodity crop. It is substantiated that along with this the following factors have an impact: soil quality, specialization of the economy, provision of means of production, natural and climatic conditions, labor resources. It is proved that in order to strengthen the competitiveness of agricultural products and increase their sales on the world and European markets, it is necessary to transform agriculture and food production to high and efficient levels by increasing agricultural exports provided quality, compliance with standards and certificates. It is substantiated that the unstable political situation, the departure of citizens abroad, population decline, their low purchasing power leads to limited agricultural production, so the prerequisites for the development of agricultural industries must be sought in foreign economic activity and cooperation with importing countries.*

**Key words:** export, import, agri-food products, industry, agriculture, cultivated areas, competitiveness.

**Постановка проблеми.** Зважаючи на політично-соціальний стан країни, сільське господарство поступово стає провідною галуззю національної економіки, яка щорічно нарощує свій потенціал

за рахунок позитивного зовнішньоекономічного сальдо через зростання аграрного виробництва та експорту продукції на світові та європейські ринки збуту. Розвиток та конкурентоспроможність

аграрних підприємств залежать від ефективності збутової діяльності та пошуку каналів реалізації продукції на вигідних умовах, які забезпечили б запланований обсяг продажів, високі ціни, максимальну виручку від продажу, прибуток. Водночас внутрішній ринок не забезпечує розвиток аграрної галузі, а іноді навіть гальмує через скорочення чисельності населення, їхньої купівельної спроможності. Проблема полягає у дослідженні зовнішніх ринків збуту, розширенні їх географічної структури, зміцненні і стабілізації існуючих зовнішньоекономічних зв'язків.

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

Експортний потенціал аграрних підприємств на основі аналізу загальних обсягів і каналів реалізації продукції аграрними підприємствами, структури і балансу експорту-імпорту агропродовольчої продукції за вартісними показниками фізичного обсягу та ціновими індексами зовнішньої торгівлі загалом і за товарними групами розглядають В. Россоха та О. Шарапа [1]. Економічні особливості збутової діяльності аграрних підприємств, чіткої й ефективної взаємодії виробництва і збуту продукції суб'єктів господарювання через сучасну структуру каналів збуту сільськогосподарської продукції на внутрішньому ринку та основні проблеми у процесі збуту сільськогосподарської продукції, відсутність інформації в аграрних товаровиробників про вигідні маркетингові канали збуту та ціни на сільськогосподарську продукцію, а також чинники, що впливають на формування маркетингової системи збуту аграрного підприємства, вивчали І.Г. Кадирус, А.С. Донських, Ю.Л. Якубенко [2]. Глобальні тренди розвитку ринку агропродовольчої продукції, основних учасників ринку та місце України у світовому обігу товарів харчування, напрями реалізації експортного потенціалу аграрного сектору України в умовах кризи та глобальних змін досліджували О.М. Яценко, Н.Г. Невзгляд [3]. Основні проблеми експорту продукції агропромислового комплексу України, динаміку тенденцій експорту АПК та їх прогнозування, основні шляхи вирішення проблем експортування продукції агропромислового комплексу, перелік заходів для максимальної реалізації експортного потенціалу АПК України вивчали Л.Є. Фурдичко, А.В. Хорощенко [4]. Разом із цим проблема впливу зовнішньоекономічної діяльності на виробничі потужності сільськогосподарських підприємств залишається недостатньо опрацьованою.

**Постановка завдання.** Метою дослідження є аналіз поточного стану виробництва, вартості продукції сільського господарства, напрями та перспективи експорту агропродовольчої продукції.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Результативність діяльності сільськогосподарських підприємств залежить від ефективної організації збутової діяльності в умовах мінливості

ринкових процесів. Виробництво, розподіл і споживання агропродовольчої продукції підпорядковуються збуту, залежно від форм якого в системі відтворення сільського господарства виникає ефективність взаємодії товаровиробників та переробників. Трансформація форм збуту розширює його функції, надаючи якісно нових ознак у процесі створення вартості сільськогосподарської продукції. Виробничий напрям сільськогосподарських підприємств та обсяги вирощуваної продукції потребують широкомасштабності каналів збуту окремих видів продукції рослинництва та тваринництва. Споживча вартість продукції поступово поліпшується з позицій харчової якості та екологічної чистоти завдяки впровадженню сучасних технологій виробництва, різних організаційно-правових форм суб'єктів господарювання, розвитку науково-технічного прогресу. Покупцями продукції сільського господарства у товаровиробників стають комерційні посередники, працівники підприємства, окремі споживачі, власна мережа торговельних закладів, інші сільськогосподарські підприємства. Бартер, кредит товарами або первинна переробка продукції на давальницьких умовах стають також дієвими інструментами під час розподілу продукції. Важливість збуту полягає у тому, що за низьких цін зменшується дохід аграрних товаровиробників, що прагнуть до скорочення обсягів виробництва конкретного виду здешевілої продукції. У сучасному взаємозв'язку між товаровиробниками та переробниками виникають дві актуальні проблеми: з одного боку – низькі закупівельні ціни, а з іншого – низька якість виробленої продукції. Тому в сучасних аграрних підприємствах необхідно формувати маркетингову систему збуту продукції, яка вчасно надаватиме інформацію про транспортні проблеми, пакування продукції, ціновий діапазон, вигідні канали збуту. Поряд із цим на збут продукції сільського господарства мають вплив потреби та купівельна спроможність населення, забезпеченість ринку інфраструктурою, організація системи просування продукції до споживача, обсяги виробництва. Конкуренентоспроможність товаровиробника на ринку або окремого виду його продукції забезпечується виручкою від реалізації, асортиментом та якістю, брендом, товарністю, нормою прибутку тощо.

Із кожним роком Україна нарощує свій експортний потенціал агропродовольчої продукції і стає одним із ключових гравців на європейському та світовому ринках. Аграрний сектор національної економіки країни стає її базисом, що створює близько 12% ВВП. Нині він є основним наповнювачем бюджету країни та спрямованою на експорт галуззю національної економіки. У галузі рослинництва основними експортними товарами стали пшениця, кукурудза, олія соняшникова, ячмінь. Найбільший експортний обсяг

має кукурудза – 32 345,9 тис т у 2019 р., що на 10 905,3 тис т більше, ніж у 2018 р. Причому вартість кукурудзи на експорт найвища та становила 5 218,3 млн дол. у 2019 р., що на 1 712,2 тис дол. більше, ніж у 2018 р. Друге місце в експорті займає пшениця з обсягами 20 022,1 тис т у 2019 р., що на 3 648,7 тис т більше порівняно з 2018 р. Доход від експорту пшениці у 2019 р. становив 3 658,4 млн дол., що на 654 млн дол. більше, ніж у 2018 р. На третьому місці експорту знаходиться соняшникова олія в обсязі 6 076,2 тис т, що на 497,4 тис т більше, ніж у 2018 р. Вартість експортованої соняшникової олії у 2019 р. становила 4 252,5 млн дол., що на 143,7 млн дол. більше, ніж у 2018 р. Четверте місце за обсягами експорту належить ячменю у розмірі 4 143,4 тис т, що на 545,9 тис т більше, ніж у 2018 р. Вартість експортованого ячменю становила 710,1 млн дол., що на 28,2 млн дол. більше, ніж у 2018 р. У 2019 р. скоротилося експортування білого цукру на 347,5 тис т, жита – на 90,7 тис т порівняно з 2018 р. Найменшими за обсягами експорту є такі сільськогосподарські культури: овес, рис, гречка, просо, насіння соняшнику. Імпортується до України в найбільших обсягах насіння соняшника та кукурудзи, рис та гречка. Найменшими обсягами імпорту характеризуються

поставки пшениці, жита, вівса, проса, соняшникової олії, білого цукру.

У галузі тваринництва основними товарами на експорт є м'ясо свійської птиці, молоко та м'ясо великої рогатої худоби. Найбільше екпортується м'яса свійської птиці – 414,5 тис т, що на 85,6 тис т більше, ніж у 2018 р. Вартість експортованого м'яса свійської птиці становила 578,4 млн дол., що на 71,9 млн дол. більше, ніж у 2018 р. Скорочення поставок м'яса великої рогатої худоби відбулося на 3,1 тис т у 2019 р. і становило 38,7 тис т. При цьому вартість експортованої продукції зменшилася на 5,5 тис т у 2019 р. (119,3 млн дол.) порівняно з 2018 р. Тенденцію до скорочення має експорт молока – на 2,5 тис т порівняно з 2018 р. Але вартість експортованого молока збільшилася на 15,5 млн дол. за рахунок підвищення ціни на цей вид продукції. Найменше екпортується свинини, риби, сиру, вершкового масла. Основними продуктами імпорту є риба, м'ясо свійської птиці, свинина та молоко (табл. 1).

Імпортування риби залишилося майже незмінним порівняно з 2018 р. (+ 1,8 тис т) і становило 307,8 тис т у 2019 р. Аналогічна ситуація спостерігається з імпортуванням м'яса свійської птиці, поставки якого збільшилися лише на 0,7 тис т. Проте

Таблиця 1

### Експорт-імпорт окремих видів товарів

Назва товару	Експорт				Імпорт			
	2018 р.		2019 р.		2018 р.		2019 р.	
	обсяг, тис т	вартість, млн дол.	обсяг, тис т	вартість, млн дол.	обсяг, тис т	вартість, млн дол.	обсяг, тис т	вартість, млн дол.
<b>продукція галузі рослинництва</b>								
Пшениця	16373,4	3004,4	20022,1	3658,4	4,0	2,8	2,4	1,9
Жито	103,9	15,5	13,2	3,9	0,4	0,7	3,0	1,2
Ячмінь	3597,5	681,9	4143,4	710,1	7,4	2,5	9,5	2,9
Овес	8,1	1,8	9,7	2,3	0,7	0,1	3,1	0,6
Кукурудза	21440,6	3506,1	32345,9	5218,3	37,4	142,7	35,5	133,0
Рис	3,4	2,3	6,0	4,5	86,5	38,5	81,6	35,2
Гречка	0,7	0,4	1,2	0,5	11,5	2,3	14,4	4,5
Просо	25,3	7,9	51,6	15,3	0,4	0,1	0,0	0,0
Насіння соняшника	58,7	28,2	82,3	34,6	29,9	258,3	33,0	249,0
Олія соняшникова	5578,8	4108,8	6076,2	4252,5	0,6	0,6	0,1	0,1
Цукор білий	581,9	215,5	234,4	84,1	0,4	0,3	0,5	0,4
<b>продукція галузі тваринництва</b>								
М'ясо великої рогатої худоби, свіже, охолоджене або морожене	41,8	124,8	38,7	119,3	1,4	5,7	1,1	4,9
Свинина свіжа, охолоджена або морожена	1,8	3,8	2,3	5,3	28,6	51,9	23,2	44,2
М'ясо та їстівні субпродукти свійської птиці	328,9	506,5	414,5	578,4	130,5	51,9	131,2	52,5
Риба свіжа, охолоджена або морожена	0,7	1,8	0,6	1,5	306,0	458,9	307,8	517,2
Молоко та молочні продукти	93,7	104,2	91,2	119,7	10,6	18,8	15,5	23,6
Масло вершкове та інші молочні жири	30,4	128,6	18,3	77,1	1,1	7,5	3,4	16,5
Сири	8,3	30,8	7,2	26,8	13,7	66,8	23,7	108,8

Джерело: розроблено автором на основі [5]

імпортування сиру збільшилося на 10 тис т порівняно з 2018 р. і становило 23,7 тис т у 2019 р.

Затребувана аграрна продукція на європейському та міжнародному продовольчих ринках та ресурсні можливості сільськогосподарських підприємств впливають на структуру посівних площ вирощуваних сільськогосподарських культур, які підлягають експортуванню за кордон. Для активної участі у глобальних ланцюгах доданої вартості необхідно перейти на виробництво середньо- та високотехнологічних продуктів. Структура українського експорту практично не змінилася з часів переходу до ринкової моделі економіки і зберігає значну залежність від кількох відносно низькотехнологічних експортних продуктів, виробництво яких зазвичай не вимагає високої кваліфікації [6]. Важливим чинником підвищення ефективності і забезпечення стабільності землеробства в сучасних умовах залишаються науково обґрунтовані сівозміни, які спрямовані на відновлення й збереження родючості ґрунту та сприяють створенню бездефіцитного балансу гумусу і поживних речовин. При цьому сівозміни є важливим елементом оздоровлення фітосанітарного стану посівів, а також чинником оптимізації водного та повітряного режимів ґрунту [7]. На жаль, сучасна ринкова ситуація вимагає вирощувати товарні культури, тому сільськогосподарські підприємства здебільшого не дотримуються науково обґрунтованих сівозмін.

Дослідження показало, що найбільш експортованими культурами є пшениця, кукурудза, ячмінь. За період 2018–2020 рр. посівні площі під пшеницею скоротилися на 2% та ячменем – на 6%, а кукурудзи на зерно збільшилися на 23%. У 2020 р. у структурі посівних площ найбільшу вагу займають посіви пшениці – 25,4% та кукурудзи на зерно – 22,36%. Серед технічних культур найбільшу питому вагу займають посіви соняшнику 27,03%, сої – 5,91%, ріпаку – 5,63%. Таким чином, одним із важливих чинників, який впливає на структуру посівних площ, є ринок збуту вирощеної продукції. Якщо є перспективи ринку збуту продукції за високими цінами, то відбудеться нарощування виробництва окремої товарної культури. Поряд із цим мають вплив такі чинники, як якість ґрунтів, спеціалізація господарства, забезпеченість засобами виробництва, природно-кліматичні умови, трудовими ресурсами (табл. 2).

Найбільше українських зернових культур експортується у Єгипет, Китай, Іспанію. Також зерно імпортували Туреччина, Бангладеш, Ізраїль, Нідерланди, Індонезія, Туніс, Італія. У 2019 р. ці держави створили понад 63% від загального вартісного обсягу закупівлі українського зерна [9]. Основними імпортерами української кукурудзи стали Китай, Єгипет, Туреччина, Ізраїль. При цьому скоротилися поставки до країн ЄС: Іспанії (на 27%), Нідерландів (на 9%), Німеччини та Італії (більше ніж на 50%).

Нарощування поставок кукурудзи на зерно відбулося у Бельгію – в 1,4 рази та Португалію – у 3,5 рази [10]. У 2020 р. головними імпортерами насіння соняшнику були Туреччина (23,59%), Грузія (8,85%), Німеччина (7,78%), інші (59,78%) [11]. Найбільше імпортується соняшникової олії до Індії (33,2%), Китаю (14,4%), Нідерландів (10,7%) [12]. Українська аграрна продукція найбільше затребувана у Єгипті, Китаї, Іспанії, Індії, а в країнах Європейського Союзу спостерігається нестабільність економічних зв'язків із деякими країнами.

Продукція сільського господарства у підприємствах України за період 2010–2019 рр. збільшилася на 75%. Причому продукція рослинництва зросла на 88%, а тваринництва – лише на 31%. Якщо у 2010 р. відношення продукції рослинництва до продукції тваринництва трималося на рівні 3,59 рази, то в 2019 р. відбулося зростання розриву до 5,16 рази. Це показує перевагу розвитку продукції рослинництва поряд зі зменшенням продукції тваринництва. У фермерських господарствах продукція сільського господарства зросла у 2,32 рази за досліджуваний період, у тому числі продукція рослинництва – у 2,38 рази, а тваринництва – на 42%. У 2010 р. розбіжність між продукцією рослинництва та тваринництва фермерських господарств досягла 14 разів, а в 2019 р. вона зросла до 23,37 рази. Доходимо висновку, що фермерські господарства не зацікавлені у вирощуванні свійських тварин через низькі ціни на продукцію тваринництва, високі ціни на корми. Таким чином, провідною галуззю сільського господарства залишається рослинництво, яке нарощує свій потенціал та динамічно розвивається через можливості виходу на світові та європейські ринки аграрної продукції шляхом експорту вирощеного врожаю і можливості одержання високих доходів після його реалізації (табл. 3).

Для зміцнення конкурентоспроможності сільськогосподарської продукції та збільшення обсягів її реалізації на світовому та європейському ринках необхідно трансформувати сільське господарство та продовольче виробництво до високих та ефективних рівнів за рахунок збільшення експорту аграрної продукції за умови підвищення якості, відповідності стандартам та сертифікатам. Нестабільна політична ситуація, виїзд громадян за кордон, зменшення чисельності населення, їхня низька купівельна спроможність призводять до обмеження обсягів виробництва сільськогосподарської продукції, тому передумови розвитку галузей сільського господарства необхідно шукати у зовнішньоекономічній діяльності та налагодженні співробітництва з країнами-імпортерами.

Перспективами розвитку експорту агропродовольчої продукції в Україні є:

1. структура експорту має бути різноманітною для підвищення доданої вартості агропродовольчих товарів;



## Посівні площі сільськогосподарських культур у сільськогосподарських підприємствах України

Показник	2018 р.		2019 р.		2020 р.		2020 р. до 2018 р., %
	тис га	%	тис га	%	тис га	%	
<b>Культури сільськогосподарські</b>	<b>19314,6</b>	<b>100,01</b>	<b>19448,7</b>	<b>100,00</b>	<b>19555,6</b>	<b>100,00</b>	101
<b>Культури зернові та зернобобові</b>	<b>10794,0</b>	<b>55,89</b>	<b>11163,7</b>	<b>57,40</b>	<b>11223,5</b>	<b>57,39</b>	104
пшениця	5086,5	26,34	5203,5	26,76	4966,7	25,40	98
кукурудза на зерно	3545,0	18,35	3931,1	20,21	4372,8	22,36	123
ячмінь	1322,6	6,85	1455,8	7,49	1239,1	6,34	94
жито	86,1	0,45	59,3	0,30	82,2	0,42	95
тритикале	17,8	0,09	13,8	0,07	11,6	0,06	65
овес	73,2	0,38	59,7	0,31	69,9	0,36	95
гречка	66,9	0,35	27,2	0,14	41,3	0,21	62
сорго	32,5	0,17	36,3	0,19	39,9	0,20	123
просо	30,4	0,16	65,5	0,34	124,4	0,64	409
рис	12,6	0,07	10,9	0,06	11,4	0,06	90
культури зернобобові	518,5	2,68	298,5	1,53	262,2	1,34	51
квасоля	9,6	0,05	9,2	0,05	14,3	0,07	149
горох	416,9	2,16	236,6	1,22	220,7	1,13	53
вика	4,1	0,02	2,9	0,01	2,3	0,01	56
люпин солодкий	8,3	0,04	7,5	0,04	4,6	0,02	55
<b>Культури технічні</b>	<b>7891,2</b>	<b>40,86</b>	<b>7702,2</b>	<b>39,60</b>	<b>7808,5</b>	<b>39,93</b>	99
Соя	1535,2	7,95	1397,9	7,19	1156,6	5,91	75
Льон кудряш (олійний)	30,8	0,16	17,1	0,09	12,9	0,07	42
Гірчиця	53,7	0,28	46,3	0,24	21,1	0,11	39
Ріпак озимий та кольза	1028,6	5,33	1270,2	6,53	1101,4	5,63	107
Соняшник	4960,5	25,68	4745,9	24,40	5285,0	27,03	107
Мак олійний	1,1	0,01	2,7	0,01	2,0	0,01	182
Льон-довгунець	1,3	0,01	0,9	0,00	0,8	0,00	62
Коноплі	1,2	0,01	1,3	0,01	2,3	0,01	192
Буряк цукровий	261,1	1,35	204,7	1,05	204,0	1,04	78
Буряк цукровий на насіння	0,3	0,00	0,2	0,00	0,1	0,00	33
Прянощі	1,6	0,01	1,4	0,01	1,4	0,01	88
Рослини ефіроолійні	4,9	0,03	4,0	0,02	5,4	0,03	110
Рослини лікарські	6,4	0,03	4,1	0,02	6,7	0,03	105
Тютюн	0,4	0,00	0,6	0,00	0,6	0,00	150
<b>Коренеплоди та бульбоплоди, культури овочеві та баштанні продовольчі</b>	<b>53,9</b>	<b>0,28</b>	<b>54,1</b>	<b>0,28</b>	<b>54,0</b>	<b>0,28</b>	100
Картопля	16,2	0,08	16,1	0,08	17,7	0,09	109
Культури овочеві відкритого ґрунту	31,4	0,16	32,5	0,17	32,3	0,17	103
Культури баштанні	3,7	0,02	3,4	0,02	3,4	0,02	92
<b>Культури кормові</b>	<b>575,5</b>	<b>2,98</b>	<b>528,7</b>	<b>2,72</b>	<b>469,6</b>	<b>2,40</b>	82

Джерело: розроблено автором на основі [8]

2. підвищення рівня партнерської взаємодії з країнами Європейського Союзу в контексті поліпшення умов реалізації готової або переробленої продукції;

3. підвищення рівня конкурентоспроможності агропродовольчої продукції шляхом підвищення її якості та відповідності стандартам, умовам сертифікації;

4. розширення географічної структури експорту сільськогосподарських товарів у напрямі співробітництва з країнами Азії та Африки.

**Висновки з проведеного дослідження.** Позитивна тенденція спостерігається в Україні щодо зростання обсягів виробництва продукції рослинництва для експорту на міжнародний ринок. Поліпшення міжнародних відносин та укладання договорів співробітництва з країнами Європейського Союзу, Азії дали змогу налагодити стабільну співпрацю з експорту української агропродукції. Зростання частини сільського

Таблиця 3

**Продукція сільського господарства підприємств України, млн грн.**

Показники	Роки						2019 р. до 2010 р., %
	2010	2015	2016	2017	2018	2019	
<b>Підприємства</b>							
Продукція сільського господарства	256806,0	367738,8	403244,7	391015,8	437998,6	449806,3	175
продукція рослинництва	200914,6	299369,3	336588,1	323724,5	367688,1	376789,7	188
продукція тваринництва	55891,4	68369,5	66656,6	67291,3	70310,5	73016,6	131
Відношення продукції рослинництва до продукції тваринництва, %	359	438	505	481	523	516	144
<b>у т. ч. фермерські господарства</b>							
Продукція сільського господарства	34145,9	55009,4	64306,1	63277,2	73181,7	79053,0	232
продукція рослинництва	31863,8	52312,9	61528,1	60491,7	70214,1	75809,2	238
продукція тваринництва	2282,1	2696,5	2778,0	2785,5	2967,6	3243,8	142
Відношення продукції рослинництва до продукції тваринництва, %	1396	1940	2215	2172	2366	2337	168

\* у постійних цінах 2016 р.

Джерело: розроблено автором на основі [13]

господарства у ВВП країни та позитивне сальдо у зовнішній торгівлі підкреслюють важливість для розвитку галузі рослинництва експортних операцій. Зростання зовнішньоторговельної діяльності аграрного сектору національної економіки свідчить про конкурентоспроможність українських товаровиробників на зовнішніх ринках та відповідність продукції якісним та безпечним стандартам. Перспективи вбачаються в розвитку співпраці з країнами Африки та деякими Азії, в яких виникає потреба в зернових культурах та продукції тваринництва для забезпечення продовольчої безпеки через постійне зростання кількості населення. Посилення взаємодії з китайським ринком має стати головною стратегією держави, тому що виникає потреба в продовольчій продукції як рослинництва (зернових, плодів та ягід), так і тваринництва (молока та м'яса). Для українських товаровиробників експортної продукції перспективним є виготовлення продукції високої якості, яка відповідає міжнародним стандартам та сертифікації.

**БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:**

1. Россоха В., Шарапа О. Експортний потенціал аграрних підприємств. *Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право*. 2016. № 4. С. 44–63. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/uazt\\_2016\\_4\\_6](http://nbuv.gov.ua/UJRN/uazt_2016_4_6) (дата звернення: 20.06.2021).
2. Кадирус І.Г., Донських А.С., Якубенко Ю.Л. Економічні особливості збутової діяльності аграрних підприємств. *Modern economics*. 2019. № 15. С. 102–107. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/modecon\\_2019\\_15\\_16](http://nbuv.gov.ua/UJRN/modecon_2019_15_16) (дата звернення: 20.06.2021).
3. Яценко О.М., Невзгляд Н.Г. Глобальні тренди розвитку продовольчого ринку: перспективи для України. *Продуктивність агропромислового виробництва. Економічні науки*. 2015. № 27. С. 54–62. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pav\\_2015\\_27\\_10](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pav_2015_27_10) (дата звернення: 20.06.2021).

4. Фурдичко Л.Є., Хорощенко А.В. Проблеми та перспективи експорту продукції агропромислового комплексу України. *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України*. 2016. Вип. 3. С. 87–91. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/sepspu\\_2016\\_3\\_19](http://nbuv.gov.ua/UJRN/sepspu_2016_3_19) (дата звернення: 20.06.2021).

5. Зовнішня торгівля України : статистичний збірник. Київ : ДСС, 2020. С. 166. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 20.06.2021).

6. Захарчук О.В. Розвиток експорту агропродовольчої продукції в Україні. *Економіка АПК*. 2021. № 1. С. 28–33.

7. Данкевич А.Є., Бовсуновський А.М. Особливості формування структури посівів та структури сівозмін в умовах Житомирської області. *Агроекономіка*. 2011. № 13–14. URL: <http://eztuir.ztu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/7845/14Dankevych%20A2.pdf?sequence=1&isAllowed=y> (дата звернення: 18.06.2021).

8. Посівні площі сільськогосподарських культур під урожай 2020 р. : статистичний збірник. Київ : ДСС, 2020. С. 49. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 20.06.2021).

9. ТОП-10 країн-імпортерів українського зерна. *Growhow.in.ua*. 2020. URL: <https://www.growhow.in.ua/top-10-krain-importeriv-ukrains-koho-zerna/> (дата звернення: 18.06.2021).

10. ТОП-10 імпортерів української кукурудзи. *Growhow.in.ua*. 2020. URL: <https://www.growhow.in.ua/top-10-importeriv-ukrains-koi-kukurudzy/> (дата звернення: 18.06.2021).

11. Визначено ТОП-3 країни-імпортери українського насіння соняшнику. *SuperAgronom.com*. 2020. URL: <https://superagronom.com/news/11075-viznachenno-top-3-krayini-importeri-ukrayinskogo-nasinnya-sonyashniku> (дата звернення: 18.06.2021).

12. ТОП-3 країни-імпортери української соняшникової олії. *Agravery.com*. 2020. URL: <https://agravery.com/uk/posts/show/top-3-kraini-importeri-ukrainskoj-sonasnikovoi-olii> (дата звернення: 18.06.2021).

13. Сільське господарство України : статистичний збірник. Київ : ДСС, 2020. С. 232. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 20.06.2021).

## REFERENCES:

1. Rossokha V., Sharapa O. (2016) Eksportnyy potentsial ahrarnykh pidpryyemstv [Export potential of agricultural enterprises]. Kyiv: KNTEU. (in Ukrainian)
2. Kadyrus I.H., Dons'kykh A.S., Yakubenko Yu.L. (2019) Ekonomichni osoblyvosti zbutovoyi diyal'nosti ahrarnykh pidpryyemstv [Economic features of sales activities of agricultural enterprises]. Mykolayiv: MNAU. (in Ukrainian)
3. Yatsenko O.M., Nevzhlyad N.H. (2015) Hlobal'ni trendy rozvytku prodovol'choho rynku: perspektyvy dlya Ukrayiny [Global trends in food market development: prospects for Ukraine]. Kyiv: NDI "Ukrahropromproduktynist". (in Ukrainian)
4. Furdychko L.Ye., Khoroshchenko A.V. (2016) Problemy ta perspektyvy eksportu produktsiyi ahro-promyslovoho kompleksu Ukrayiny [Problems and prospects of export of products of the agro-industrial complex of Ukraine]. L'viv: NANU, pp. 87–91. (in Ukrainian)
5. Frizorenko A. (2020) Zovnishnya torhivlya Ukrayiny [Ukraine's foreign trade]. Kyiv: DSS. (in Ukrainian)
6. Zakharchuk O.V. (2021) Rozvytok eksportu ahroprodovol'choyi produktsiyi v Ukrayini [Development of agri-food exports in Ukraine]. Kyiv: IAE. (in Ukrainian)
7. Dankevych A.Ye., Bovsunovs'kyy A.M. (2011) Osoblyvosti formuvannya struktury posiviv ta struktury sivozmin v umovakh Zhytomyrs'koyi oblasti [Features of formation of structure of crops and structure of crop rotations in the conditions of Zhytomyr region]. Dnipropetrovs'k: DDAEU, pp. 13–14. (in Ukrainian)
8. Prokopenko O.M. (2020) Posivni ploshchi sil's'kohospodars'kykh kultur pid urozhay 2020 r. [Sown areas of crops for the 2020 harvest]. Kyiv: DSS. (in Ukrainian)
9. Growhow.in.ua (2020) TOP-10 krayin-importeriv ukrayins'koho zerna [TOP-10 countries-importers of Ukrainian grain]. Kyiv: Posts. (in Ukrainian)
10. Growhow.in.ua (2020) TOP-10 importeriv ukrayins'koyi kukurudzy [TOP-10 importers of Ukrainian corn]. Kyiv: Posts, p. 1. (in Ukrainian)
11. SuperAgronom.com (2020) Vyznacheno TOP-3 krayiny-importery ukrayins'koho nasinnya sonyashnyku. [The TOP-3 countries-importers of Ukrainian sunflower seeds]. Kyiv: Posts, p. 1. (in Ukrainian)
12. Agravery.com (2020) TOP-3 krayiny-importery ukrayins'koyi sonyashnykovoyi oliyi [TOP-3 importers of Ukrainian sunflower oil]. Kyiv: Posts, 2020, p. 1. (in Ukrainian)
13. Prokopenko O.M. (2020) Sil's'ke hospodarstvo Ukrayiny [Agriculture of Ukraine]. Kyiv: DSS, p. 232. (in Ukrainian)

## МЕХАНІЗМ ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИХ ПРОЦЕСІВ В УКРАЇНІ

### MECHANISM OF STATE REGULATION OF SOCIO-ECONOMIC PROCESSES IN UKRAINE

УДК 316.4+330.3:338.242.4

DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastuct56-7>

#### Приймак В.І.

д.е.н., професор,  
професор кафедри інформаційних  
систем у менеджменті  
Львівський національний університет  
імені Івана Франка

#### Прийма С.С.

к.е.н., доцент,  
доцент кафедри інформаційних систем  
у менеджменті  
Львівський національний університет  
імені Івана Франка

#### Трач А.І.

аспірант кафедри інформаційних  
систем у менеджменті  
Львівський національний університет  
імені Івана Франка

#### Pryimak Vasyl

Ivan Franko National University of Lviv

#### Pryima Svitlana

Ivan Franko National University of Lviv

#### Trach Andrii

Ivan Franko National University of Lviv

У статті обґрунтовано необхідність розроблення теоретичного підґрунтя державного регулювання соціально-економічних процесів ринкової економіки та розглянуто механізм цього регулювання. Розкрито суть терміна «механізм» стосовно державного регулювання певних процесів і поняття «механізм державного регулювання». Висвітлено авторське розуміння механізму державного регулювання соціально-економічних процесів як системи з певною компонентною структурою. Охарактеризовано стратегічну мету й основні завдання цього регулювання, детально розглянуто його суб'єкти та об'єкти. Наголошено, що соціально-економічні процеси регулює не лише держава, а й інші суб'єкти цього регулювання, яке відбувається не тільки на загальнодержавному, а й на регіональному рівні. Виокремлено основні та додаткові функції досліджуваного регулювання, а також форми, з використанням яких держава виконує ці функції. Подано принципи та методи цілеспрямованого впливу органів державної влади на соціально-економічні процеси.

**Ключові слова:** соціально-економічний процес, державне регулювання соціально-економічних процесів, механізм державного регулювання соціально-економічних процесів, суб'єкти державного регулювання соціально-економічних процесів, об'єкти державного регулювання соціально-економічних процесів.

В статті обоснована необхідність розробки теоретичної основи держав-

ственного регулирования социально-экономических процессов рыночной экономики и рассмотрен механизм этого регулирования. Раскрыта суть термина «механизм» относительно государственного регулирования определенных процессов и понятия «механизм государственного регулирования». Освещено авторское понимание механизма государственного регулирования социально-экономических процессов как системы с определенной компонентной структурой. Охарактеризованы стратегическая цель и основные задачи этого регулирования, подробно рассмотрены его субъекты и объекты. Отмечено, что социально-экономические процессы регулирует не только государство, но и другие субъекты этого регулирования, которое происходит не только на общегосударственном, но и на региональном уровне. Выделены основные и дополнительные функции исследуемого регулирования, а также формы, с использованием которых государство выполняет эти функции. Поданы принципы и методы целенаправленного воздействия органов государственной власти на социально-экономические процессы.

**Ключевые слова:** социально-экономические процессы, государственное регулирование социально-экономических процессов, механизм государственного регулирования социально-экономических процессов, субъекты государственного регулирования социально-экономических процессов, объекты государственного регулирования социально-экономических процессов.

*The purpose of the article is to develop a mechanism for state regulation of socio-economic processes of a market economy, determine its structure and components for the purposeful influence of public authorities on these processes, taking into account the needs and interests of the economy and society. The article substantiates the need to develop a theoretical basis for state regulation of socio-economic processes of a market economy and considers the mechanism of this regulation. The essence of the concept of "mechanism" concerning state regulation of certain processes and "mechanism of state regulation" is revealed. The author's understanding of the mechanism of state regulation of socio-economic processes as a system with appropriate legal, regulatory, information-analytical, and organizational-institutional support, which has a certain structure, which includes goals and objectives, subjects and objects, principles, functions, forms, and methods of purposeful influence of public authorities on these processes taking into account the needs and interests of the economy and society. The article describes the strategic goal, and the main tasks of state regulation considers in detail its subjects and objects. It is emphasized that socio-economic processes are regulated not only by the state but also by other regulation subjects. Regulation takes place not only at the national but also at the regional level. The main and additional functions of the studied regulation are singled out and the forms by which the state performs these functions. The principles and methods of the purposeful influence of public authorities on socio-economic processes are presented. The components of the mechanism of state regulation of socio-economic processes as a certain system considered by us allow understanding this mechanism more deeply. For the first time, based on a review of literature sources on the researched issues, a conclusion is made about the lack of scientifically substantiated developments on the formation and functioning of the mechanism of state regulation of socio-economic processes and developed theoretical provisions of this mechanism. The results obtained in this article will be useful for public authorities in developing the socio-economic policy of the state.*

**Key words:** socio-economic process, state regulation of socio-economic processes, the mechanism of state regulation of socio-economic processes, subjects of state regulation of socio-economic processes, objects of state regulation of socio-economic processes.

**Постановка проблеми.** Розвиток ринкової економіки в Україні зумовлює потребу її активного регулювання з боку держави. Як наголошують у своїх наукових публікаціях багато авторів, указане особливо характерне для країн із неусталеними ринковими відносинами, оскільки трансформаційні процеси збудують економіку країни, що автоматично веде до ускладнення соціальних проблем, зокрема до зростання рівня безробіття, зменшення доходів і погіршення добробуту

населення, неналежного соціального захисту малозабезпечених громадян і т. п.

Із висновків наукових досліджень випливає необхідність регулювання не лише економіки, а й соціальних процесів, що змушує державу в умовах обмеженого фінансування активізувати виконання її соціально-економічної політики, поліпшити соціальний захист потребуючих, удосконалити регулювання ринку праці тощо. Актуальними у зв'язку із цим є наукові дослідження соціально-економічних



процесів, що відбуваються в державі, зокрема розроблення механізму державного регулювання цих процесів для надання їм потрібної спрямованості, яка б відповідала меті цього регулювання.

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

Науковцями досліджувався механізм державного регулювання різноманітних процесів, зокрема механізм державного регулювання економіки, соціальних процесів, розвитку регіонів тощо. Вивченню цього механізму присвятили свої наукові праці такі дослідники, як: В. Бакуменко, Д. Безносенко, Є. Бондаренко, Л. Головка, Л. Дітківська, В. Князєв, О. Комяков, М. Корецький, О. Коротич, О. Кравченко, В. Кушнірюк, М. Латинін, В. Малиновський, О. Машков, Н. Мельтюхова, Н. Нижник, Р. Рудницька, Ю. Сурмін, Ю. Ульянов, В. Федорченко, О. Чечель, О. Чорна та ін. Зокрема, у підручнику [1], навчальному посібнику [2], науковій статті [3] та деяких інших публікаціях розглянуто механізм державного регулювання економіки. У монографії [4] і публікації [5] досліджуються процеси державного регулювання аграрної сфери, у наукових працях [6] і [7] – механізм державного регулювання відповідно інноваційної діяльності суб'єктів господарювання і стратегічного розвитку регіону.

Огляд указаних та інших літературних джерел із досліджуваної проблематики дає підстави зробити висновок про відсутність науково обґрунтованих напрацювань щодо формування та функціонування механізму державного регулювання соціально-економічних процесів, тому під час дослідження вказаних процесів бажано розробити теоретико-методологічне підґрунтя цього механізму.

**Постановка завдання.** Метою дослідження є розроблення механізму державного регулювання соціально-економічних процесів ринкової економіки, визначення його структури і складників для цілеспрямованого впливу органів державної влади на ці процеси з урахуванням потреб та інтересів економіки і суспільства.

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

Державне регулювання соціально-економічних процесів (ДРЕП) неможливе без наявності його теоретичного підґрунтя, яке включає, зокрема, розроблення механізму цього регулювання. Для опису запропонованих підходів до формування вказаного механізму потрібне розуміння самих понять «механізм», «механізм державного регулювання» і «механізм державного регулювання соціально-економічних процесів», тому спочатку коротко зупинимось на авторському розумінні цих понять.

Базовим елементом усіх цих понять є слово «механізм». У довідковій літературі є кілька визначень цього поняття. Зокрема, у Тлумачному словнику української мови А. Івченка це поняття окреслене у трьох аспектах: пристрій, який приводить машину або апарат у дію; внутрішня будова,

система чого-небудь; сукупність станів і процесів, з яких складається певне фізичне, хімічне та інше явище [9, с. 237].

Науковці по-різному підходять до трактування цього поняття. Це залежить від розглядуваної предметної сфери. Наприклад, на думку Н. Харченка, механізмом є сукупність взаємозалежних і взаємодіючих частин або елементів за наявності, з одного боку, внутрішньої впорядкованості й узгодженості між ними, а з іншого – диференціації та відносної автономності. Тобто він підходить до цього поняття як до системи і вважає, що механізмом є система в дії, а не дія системи.

Дослідники соціальних і економічних процесів вивчали поняття «механізм», яке стосувалося державного управління чи державного регулювання різноманітних систем, явищ і процесів. В Економічному словнику це поняття трактується як «система, пристрій, що визначає порядок будь-якого виду діяльності» або ж «послідовність станів, процесів, що визначають собою будь-яку дію, явище» [9].

Щодо поняття «механізм державного регулювання», то більшість авторів своїми визначеннями розширює розуміння цього поняття. Зокрема, І. Розпутенко під цим поняттям розуміє «систему заходів, розроблених державою з урахуванням вимог та інтересів суб'єктів регулювання» [10, с. 26], О. Чорна, М. Кравченко – «сукупність форм, методів і заходів управління діяльністю» [6]. Указані визначення дуже короткі. Зрозуміло, що вони не можуть охопити всі боки цього поняття.

Деякі науковці подають більш розширені визначення досліджуваного поняття. Наприклад, В. Федорченко вважає, що механізм державного регулювання – це «система, призначена для практичного здійснення державного управління та досягнення поставлених цілей, яка має певну структуру, методи, важелі, інструменти впливу на об'єкт управління з відповідним правовим, нормативним та інформаційним забезпеченням» [11]. Інші науковці дають свої визначення цього поняття.

Аналіз усіх цих визначень указує на те, що більшість науковців підходить до цього механізму як до системи, яка характеризується сукупністю певних компонент і відповідною структурою, з чим ми цілком погоджуємося. Хоча О. Лукашов, аналізуючи досліджуване поняття, пропонує поділити підходи до його визначення на процесний, цільовий, функціональний, механістичний, системний і комплексний [7]. На нашу думку, така класифікація систематизує ці визначення та має право на існування. Хоча це не означає, що набір цих визначень не можна класифікувати по-іншому.

Як було сказано вище, наукові дослідження щодо формування та функціонування механізму державного регулювання соціально-економічних процесів у літературних джерелах відсутні.

Ураховуючи напрацювання науковців із цієї проблематики, можна визначити механізм державного регулювання соціально-економічних процесів як систему з відповідним правовим, нормативним, інформаційно-аналітичним та організаційно-інституційним забезпеченням, яка має певну структуру, складниками якої є цілі і завдання, суб'єкти й об'єкти, принципи, функції, форми та методи цілеспрямованого впливу органів державної влади на ці процеси з урахуванням потреб та інтересів економіки і суспільства.

Розглянемо більш детально компонентну структуру цього механізму. Сама процедура державного управління будь-якою системою, явищем чи процесом включає тих, хто регулює, і тих, ким регулюють, тобто суб'єктів і об'єктів регулювання. Як суб'єктів цього регулювання переважно розглядають лише державу. Хоча ця процедура набагато складніша. Наприклад, В. Шевчук і П. Рогожин під час розгляду питання державного регулювання економічних процесів наголошують, що суб'єктами цього регулювання є «носії, виразники та виконавці господарських інтересів, насамперед соціальні групи, що відрізняються одна від одної за такими ознаками: майном, доходами, видами діяльності, професіями, галузевими та регіональними інтересами. Це наймані працівники та власники підприємств, фермери та земельні власники, управлінці та акціонери, інвестори та ін. У кожній із цих груп є свої інтереси, зумовлені їхнім соціально-економічним становищем, а також належністю до того чи іншого регіону, виду діяльності» [12, с. 17].

Держава регулює соціально-економічні процеси не лише на загальнодержавному, а й на регіональному рівні. До основних суб'єктів на національному рівні відносяться Президент України, Верховна Рада України, Кабінет Міністрів України, відомчі комітети, Національний банк України тощо, а регіональному та місцевому рівні – обласні і районні державні адміністрації, мерії, обласні, районні, селищні і сільські ради тощо.

Розглядаючи механізм ДРСЕП, до суб'єктів цього регулювання, окрім державних інституцій, потрібно також віднести асоціації громадян, різні об'єднання, спілки, зокрема об'єднання роботодавців і профспілки, громадські і політичні організації, корпорації, підприємства, колективи, фонди, політичні партії, соціальні спільноти та інститути, релігійні та благодійні організації тощо. Держава має переважуючий потенціал над іншими суб'єктами цього регулювання, які мають різний господарський і суспільний характер, реалізують соціально-економічну діяльність у різних сферах суспільного виробництва, можуть по-різному впливати на соціально-економічний розвиток.

Головними суб'єктами досліджуваного нами механізму є об'єднання роботодавців і профспілки. Держава регулює взаємовідносини між цими

суб'єктами регулювання з використанням моделі соціального партнерства за допомогою взаємних переговорів і консультацій, організації процедур примирення та посередництва в укладанні на взаємоузгоджених принципах колективних договорів. У процесі цих дій держава забезпечує виконання своїх потреб і є гарантом дотримання інтересів та прав роботодавців і найманих працівників.

Визначення об'єктів досліджуваного механізму є складним завданням. Наукові дослідження цього питання є фрагментарними і некомплексними. Найбільш укрупненими об'єктами цього механізму є економіка держави та її соціум. Якщо ж деталізувати, то серед об'єктів цього механізму слід назвати «сфери, галузі, регіони, а також ситуації, явища та умови соціально-економічного життя країни, де виникли або можуть виникати певні труднощі, проблеми, які не вирішуються автоматично, або ті, що вирішуються у віддаленому майбутньому, тоді як їх вирішення конче потрібне для нормального функціонування економіки та підтримання соціальної стабільності» [1, с. 20].

Щодо державного регулювання економічних процесів, то об'єктами цього регулювання є такі: «економічний (інвестиційний) цикл; секторна, галузева та регіональна структура господарства; умови нагромадження інвестиційного капіталу; зайнятість населення; грошовий обіг; платіжний баланс; ціни та умови конкуренції; підготовка та перепідготовка кадрів; довкілля; зовнішньоекономічні зв'язки» [1, с. 20], а також міжнародні інституції. Стосовно соціальних процесів «об'єктом соціальної політики є суспільство, його класи, соціальні спільноти, окремі особистості. Основним об'єктом соціальної політики є особистість, оскільки жодне завдання соціального розвитку не може бути здійснене, коли не будуть створені умови для самореалізації особистісного потенціалу людини» [13], а на думку У. Моторнюк, «об'єктом соціальної політики є суспільні, зокрема соціальні, відносини, процеси життєдіяльності соціуму, що безпосередньо чи опосередковано впливають на формування соціальної безпеки людини, задоволення нею власних соціальних потреб та інтересів, освоєння і творення соціальних цінностей» [14].

Окрім указаних, до об'єктів ДРСЕП слід віднести: життєдіяльність соціуму, соціальні відносини між людьми, демографію, ринок праці та інші ринки (капіталів, валюти, цінних паперів, товарів і послуг та ін.), трудові відносини, проблеми безробіття, тіньові процеси в економіці, науково-технічний прогрес, інноваційні та інфляційні процеси, оплату праці, доходи і соціальний захист населення, систему охорони здоров'я, освіти, науки та культури, житлово-комунальне господарство, кон'юнктуру тощо.

Держава регулює соціально-економічні процеси з використанням прямих і непрямих методів. Прямі

методи (економічні, адміністративні, правові) діють на функціонування об'єктів регулювання безпосередньо, а непрямі – опосередковано.

Щодо принципів ДРСЕП, то серед основних із них можна назвати такі: людиноцентризм; єдність соціальних і економічних процесів; соціальна справедливість; ефективність; науковість; адекватність; цілеспрямованість; погодження інтересів; комплексність; пріоритетність; системність; адаптацію; достатність; поступовість та етапність; оптимальне поєднання адміністративно-правових та економічних важелів; забезпечення єдності стратегічного та поточного державного регулювання; матеріально-фінансову збалансованість та ін.

Розвиток соціально-економічних процесів не може відбуватися хаотично в довільному напрямі. Він повинен бути спрямований на створення передумов для зростання економіки і підвищення рівня добробуту населення. Тому механізм державного регулювання цих процесів, згідно з принципом цілеспрямованості, має мати мету цього регулювання, а також завдання, без вирішення яких неможливі позитивні зрушення в економіці і підвищення якості життя українців.

На нашу думку, стратегічною метою ДРСЕП має бути забезпечення сталого економічного зростання та високого рівня конкурентоспроможності країни, належного матеріального становища громадян, стабільної життєдіяльності суспільства і соціальної справедливості, створення сприятливих умов для всебічного розвитку та самореалізації особистості, задоволення її соціальних потреб і інтересів, збереження та розвиток людського потенціалу, зміцнення економічної та соціальної безпеки людини, держави і суспільства.

Досягти вказаної мети неможливо без виконання певних завдань, основними з яких, на нашу думку, є: забезпечення стабільного прогресивного розвитку економіки; створення умов для професійного зростання працівників, досягнення раціональної, ефективної, продуктивної і повної зайнятості населення країни; сприяння формуванню та використанню соціального потенціалу кожної людини, її розвитку та вдосконалення як особистості; створення умов для поліпшення добробуту громадян, можливості реалізації здібностей, умінь та навичок кожної особи у її трудовій діяльності та ефективного використання вільного часу; забезпечення збалансованого розподілу доходів між підприємцями і найманими працівниками, справедливого перерозподілу їх для зниження рівня соціальної напруги в суспільстві; реформування й удосконалення системи соціального захисту, охорони здоров'я і пенсійного забезпечення; сприяння збалансованості попиту і пропозиції на ринку праці, зменшенню безробіття; створення умов для розвитку соціально-трудових відносин; приборкання інфляції і забезпечення стабільності цін на товари і послуги; сприяння

розвитку освіти, науки і культури; захист населення від зростання цін за допомогою періодичної індексації доходів; поліпшення криміногенної ситуації в країні; сприяння збалансованості імпорту та експорту товарів у зовнішній торгівлі країни; створення умов для впровадження інновацій, розширення виробництва та зростання конкурентоспроможності виробленої продукції на світовому і національному товарних ринках; раціоналізація природокористування і захист довкілля тощо.

Разом із вирішенням розглянутих завдань дієвість ДРСЕП забезпечується реалізацією відповідних функцій цього регулювання. Автори роботи [15] вважають, що за регулювання економічних процесів функції держави зводяться до трьох основних: законодавчої (державна розробляє систему економічних, соціальних та організаційно-господарських законів та постанов, які створюють певні правові засади ринкової економіки), стабілізуючої (підтримання рівня зайнятості та цінової рівноваги, стимулювання економічного зростання) і розподільчої (стосується перерозподілу доходів та ефективного розміщення ресурсів у ринковій економіці).

Окрім основних функцій, на їхню думку, «доцільним є розглянути додаткові функції – напрями впливу держави на економічні процеси: визначення цілей та пріоритетів макроекономічного розвитку – держава формує стратегічні цілі розвитку економіки, визначає потрібні ресурси, їх ефективність, а також соціальні, економічні наслідки цих дій; реалізація соціальних цінностей – держава контролює реалізацію постанов щодо мінімальної заробітної плати, виконання законів про соціальне забезпечення, встановлення мінімальної та максимальної меж цін; регулювання економічної діяльності, спрямоване на вирівнювання сукупного попиту та сукупної пропозиції; регулювання зовнішньоекономічних відносин і валютного ринку шляхом регулювання платіжного балансу через вплив на зовнішню торгівлю й вивезення капіталу; фінансування фундаментальних досліджень у галузі суспільних і технічних наук за рахунок бюджетних платежів та кредитів; організація інвестиційної діяльності, сприяння утворенню інвестиційного ринку та фондових бірж; фінансування заходів соціальної та культурної політики; захист особи, підприємництва, інтересів держави, майнових та інших прав громадян» [15].

Досліджуючи вказану проблематику, Р. Масгрейв виділяє три основні функції держави: алокаційну, дистрибутивну і стабілізуючу. Алокаційна функція стосується прямих адміністративних розпоряджень. Виконання цієї функції включає пряме фінансування з бюджету, встановлення податків, субсидій і т. ін. Дистрибутивна функція вказує на те, що в ринковій економіці держава повинна дбати про незахищені верстви

населення і надавати їм допомогу. Щодо стабілізаційної функції, то вона передбачає заходи з поліпшення використання виробничих ресурсів, забезпечення прийняттого рівня зайнятості та цін [16].

Опрацювання вказаних та інших наукових публікацій із державного регулювання соціальних і економічних процесів дало змогу виокремити такі основні функції ДРСЕП:

– цільова функція полягає у визначенні цілей, пріоритетів та основних напрямів розвитку соціально-економічних процесів;

– захисна чи соціальна функція полягає у гарантуванні соціально-економічної безпеки людини, забезпеченні її соціального захисту, соціальних гарантій, стандартів і нормативів, перерозподілі доходів, збереженні довкілля та створенні суспільних благ;

– стимулююча функція, суть якої зводиться до формування регуляторів, здатних ефективно впливати на діяльність господарських суб'єктів і спрямовувати соціально-економічні процеси у бажаному для суспільства напрямі, створення системи заохочень до соціально-економічної активності, ініціативи та ефективного використання людського потенціалу;

– нормативна функція – це встановлення державою за допомогою законодавчих актів певних «правил гри» для суб'єктів економіки;

– інтегративна, або об'єднавча, функція полягає у забезпеченні суспільної злагоди, запобіганні бідності та розшаруванню суспільства за майновою ознакою, його фрагментації на соціально ізольовані верстви та групи;

– коригуюча функція – коригування розподілу ресурсів в економіці з метою розвитку прогресивних соціально-економічних процесів, усунення негативних зовнішніх ефектів тощо;

– інвестиційна функція, суть якої зводиться до розвитку соціальної інфраструктури, забезпечення доступності освіти, охорони здоров'я, надбавь духовно-культурної сфери для підвищення в майбутньому рівня добробуту населення;

– контролююча функція полягає у наявності відповідного механізму зворотного зв'язку, за допомогою якого держава забезпечує нагляд і контроль над виконанням певних установлених «правил гри» (законів, адміністративних рішень, правових і моральних норм, економічних, екологічних і соціальних стандартів), порушення яких завдає шкоди функціонуванню всієї соціально-економічної системи [2; 3; 11; 14].

Окрім цих основних функцій у процесі регулювання соціально-економічних процесів держава використовує деякі інші функції, про які згадувалося вище.

Указані функції держава виконує з використанням різних форм державного регулювання соціально-економічних процесів, основними з яких є: «комплексне (індикативне) планування

економічного та соціального розвитку; прогнозування розвитку соціально-економічних процесів у державі; реалізація національних та цільових комплексних програм; керування господарською діяльністю державних підприємств; бюджетно-податкова, грошово-кредитна та амортизаційна політика; система соціального захисту населення. Необхідність і межі використання форм державного регулювання в господарській діяльності визначаються конкретними умовами та цілями соціально-економічного розвитку країни» [17, с. 17].

**Висновки з проведеного дослідження.** Таким чином, огляд наукових публікацій показав відсутність літературних джерел із науково обґрунтованими напрацюваннями щодо формування та функціонування механізму державного регулювання соціально-економічних процесів. У роботі розроблено теоретичне підґрунтя державного регулювання соціально-економічних процесів ринкової економіки та розглянуто механізм цього регулювання, під яким розуміється система з відповідним правовим, нормативним, інформаційно-аналітичним та організаційно-інституційним забезпеченням, що має певну структуру, складниками якої є цілі і завдання, суб'єкти й об'єкти, принципи, функції, форми та методи цілеспрямованого впливу органів державної влади на ці процеси. Отримані в даній статті результати будуть корисні для органів державної влади під час вироблення соціально-економічної політики держави.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Державне регулювання економіки : підручник / І. Михасюк та ін. Львів : Львівський нац. ун-т ім. І. Франка ; Київ : Атіка, Ельга-Н, 2000. 592 с.
2. Дідківська Л.І., Головка Л.С. Державне регулювання економіки : навчальний посібник. Київ : Знання, 2006. 213 с.
3. Чечель О.М. Принципи та механізм державного регулювання економіки. *Демократичне врядування*. 2014. Вип. 13. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeVr\\_2014\\_13\\_8](http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeVr_2014_13_8).
4. Корецький М.Х. Державне регулювання аграрної сфери у ринковій економіці : монографія. Київ : УАДУ, 2002. 260 с.
5. Латинін М.А. Теоретичні підходи щодо визначення механізму державного регулювання розвитку аграрного сектору економіки України. *Державне управління: теорія та практика*. 2005. № 2. URL: <http://www.academy.kiev.ua/ej2/txts/galuz/05lmaseu.pdf>
6. Чорна О.М., Кравченко М.А. Механізм державного регулювання інноваційної діяльності суб'єктів господарювання в Україні. *Фінанси, банки, інвестиції*. 2011. № 2. URL: [www.nbuv.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/...2/14.pdf](http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/...2/14.pdf)
7. Лукашов О.О. Механізм державного регулювання стратегічного розвитку регіону. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2017. Вип. 2(33). С. 75–83.



8. Івченко А.О. Тлумачний словник української мови. Харків : Фоліо. 2001. 540 с.

9. Економічний словник / авт.-уклад. Й.С. Завадський. Київ : Кондор, 2006. 355 с.

10. Розпутенко І.В. Державна політика України в контексті гео економічних змін. *Науково-інформаційний вісник з державного управління*. 2009. № 2. С. 25–29.

11. Політична економія : підручник / В.Г. Федоренко та ін. Київ : Алерта, 2008. 487 с.

12. Шевчук В.Я., Рогожин П.С. Основи інвестиційної діяльності. Київ : Генеза, 1997. 84 с.

13. Добрева Н.Ф., Борщук Є.М., Корецька Т.К. Концептуальні основи формування соціальної політики в сучасних умовах функціонування економічної системи України. *Ефективність державного управління*. 2015. Вип. 44(2). С. 73–79.

14. Моторнюк У.І. Соціальна політика як необхідна умова функціонування соціальної держави. *Економіка та держава*. 2016. № 12. С. 23–26.

15. Третяк Г.С., Бліщук К.М. Державне регулювання економіки та економічна політика : навчальний посібник. Львів : ЛРІДУ НАДУ, 2011. 128 с.

16. Musgrave, R. *The Theory of Public Finance: A Study in Public Economy*. McGraw-Hill, 1959. 628 p.

17. Томарева-Патлахова В.В. Пріоритетні напрями регулювання соціально-економічного розвитку України та її регіонів. *Інвестиції: практика та досвід*. 2016. № 6. С. 38–43.

#### REFERENCES:

1. Mykhasiuk I., Melnyk A., Krupka M., Zaloha Z. (2000) *Derzhavne rehulivannia ekonomiky* [State regulation of Economy]. Lviv: Lvivskiy nats. un-t im. I. Franka; Kyiv: Atika, Elha-N. (in Ukrainian)

2. Didkivska L.I., Holovko L.S. (2006) *Derzhavne rehulivannia ekonomiky* [State regulation of Economy]. Kyiv: Znannia. (in Ukrainian)

3. Chechel O.M. (2014) *Pryntsypy ta mekhanizm derzhavnogo rehulivannia ekonomiky* [Principles and mechanism of state regulation of the economy]. *Demokratychnе vriaduvannia*, vol. 13. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeVr\\_2014\\_13\\_8](http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeVr_2014_13_8)

4. Koretskyi M.Kh. (2002) *Derzhavne rehulivannia ahrarnoi sfery u rynkovii ekonomitsi* [State regulation of the agricultural sector in a market economy]. Kyiv: Vydavnytstvo UADU. (in Ukrainian)

5. Latynin M.A. (2005) *Teoretychni pidkhody shchodo vyznachennia mekhanizmu derzhavnogo rehulivannia rozvytku ahrarnoho sektora ekonomiky Ukrainy* [Theoretical approaches to determining the mechanism of state regulation of the agricultural sector

of the Ukrainian economy]. *Derzhavne upravlinnia: teoriia ta praktyka*, no. 2. URL: <http://www.academy.kiev.ua/ej2/txts/galuz/05lmaseu.pdf>

6. Chorna O.M., Kravchenko M.A. (2011) *Mekhanizm derzhavnogo rehulivannia innovatsiinoi diialnosti subiektiv hospodariuvannia v Ukraini* [The mechanism of state regulation of innovation activity of business entities in Ukraine]. *Finansy, banky, investytsii*, no. 2. URL: [www.nbuv.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/...2/14.pdf](http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/...2/14.pdf)

7. Lukashov O.O. (2017) *Mekhanizm derzhavnogo rehulivannia stratehichnoho rozvytku rehionu* [Mechanism of state regulation of strategic development of the region]. *Derzhavne upravlinnia ta mistseve samovriadvannia*, vol. 2(33), pp. 75–83.

8. Ivchenko A.O. (2001) *Tlumachnyi slovnyk ukr. movy* [Explanatory dictionary of the Ukrainian language]. Kharkiv: Folio. (in Ukrainian)

9. Zavadskiy Y.S. (2006) *Ekonomichniy slovnyk* [Economic dictionary]. Kyiv: Kondor. (in Ukrainian)

10. Rozputenko I.V. (2009) *Derzhavna polityka Ukrainy v konteksti heoekonomichnykh zmin* [State policy of Ukraine in the context of geoeconomic changes]. *Naukovo-informatsiinyi visnyk z derzhavnogo upravlinnia*, no. 2, pp. 25–29.

11. Fedorenko V.H., Didenko O.M., Ruzhenskyi M.M., Itkin O.F. (2008) *Politychna ekonomiiia* [The political economy]. Kyiv: Alerta. (in Ukrainian)

12. Shevchuk V.Ya., Rohozhyn P.S. (1997) *Osnovy investytsiinoi diialnosti* [Basics of investment activity]. Kyiv: Henezha. (in Ukrainian)

13. Dobrieva N.F., Borshchuk Ye.M., Koretska T.K. (2015) *Kontseptualni osnovy formuvannia sotsialnoi polityky v suchasnykh umovakh funktsionuvannia ekonomichnoi systemy Ukrainy* [Conceptual bases of formation of social policy in modern conditions of functioning of economic system of Ukraine]. *Efektivnist derzhavnogo upravlinnia*, vol. 44(2), pp. 73–79.

14. Motorniuk U.I. (2016) *Sotsialna polityka yak neobkhidna umova funktsionuvannia sotsialnoi derzhavy* [Social policy as a necessary condition for the functioning of the welfare state]. *Ekonomika ta derzhava*, no. 12, pp. 23–26.

15. Tretiak H.S., Blishchuk K.M. (2011) *Derzhavne rehulivannia ekonomiky ta ekonomichna polityka* [State regulation of the economy and economic policy]. Lviv: LRIDU NADU. (in Ukrainian)

16. Musgrave R. (1959) *The Theory of Public Finance: A Study in Public Economy*. McGraw-Hill.

17. Tomareva-Patlahova V.V. (2016) *Prorytetni napriamy rehulivannia sotsialno-ekonomichnoho rozvytku Ukrainy ta yii rehioniv* [Priority areas of regulation of socio-economic development of Ukraine and its regions]. *Investytsii: praktyka ta dosvid*, no. 6, pp. 38–43.

## ДЕРЖАВНО-ПРИВАТНЕ ПАРТНЕРСТВО ЯК ОСНОВА ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ СТАБІЛЬНОСТІ ДЕРЖАВИ

### PUBLIC AND PRIVATE PARTNERSHIP AS THE BASIS OF FINANCIAL AND ECONOMIC STABILITY OF THE STATE

УДК 338.242:336.13

DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastruct56-8>

**Савченко В.Ф.**

д.е.н., професор, професор кафедри фінансів, обліку та економічної безпеки Уманський державний педагогічний університет імені Павла Тичини

**Стойка С.О.**

к.е.н., доцент, доцент кафедри фінансів, обліку та економічної безпеки Уманський державний педагогічний університет імені Павла Тичини

**Стойка В.О.**

к.е.н., доцент, доцент кафедри економіки та соціально-поведінкових наук Уманський державний педагогічний університет імені Павла Тичини

**Savchenko Volodymyr**

Pavlo Tychyna Uman State Pedagogical University

**Stoika Serhii**

Pavlo Tychyna Uman State Pedagogical University

**Stoika Vitalii**

Pavlo Tychyna Uman State Pedagogical University

Визначено значення терміна «державно-приватне партнерство» та його принципову відмінність від інших видів взаємодії держави з приватним сектором. Охарактеризовано роль важелів державного регулювання ДПП в умовах наростаючої глобалізації та пов'язаних із нею об'єктивних і суб'єктивних чинників економічних, політичних та соціальних перетворень і різноманіття форм власності в ринковій економіці. З'ясовано теоретичні напрацювання неокейнсіанства, концепції «суспільних благ», неoinституціоналізму, що започаткували змішану економіку, а згодом і впровадження принципів державного партнерства. Показано, що у світовій практиці сьогодні найбільш поширеною формою співробітництва держави і приватного бізнесу, яке використовується під час упровадження великих проєктів, є концесія. Проаналізовано положення Закону України «Про державно-приватне партнерство», що надав організаційно-правові засади взаємодії держави та підприємства, а також основні принципи ДПП на договірній основі.

**Ключові слова:** держава, приватний сектор, суспільство, інституції, контракт, концесія, глобалізація, масштабні проєкти, ризики, капіталізація активів.

Определены значение термина «государственно-частное партнерство» и его

принципиальное отличие от других видов взаимодействия государства с частным сектором. Охарактеризована роль рычагов государственного регулирования ГЧП в условиях нарастающей глобализации и связанных с ней объективных и субъективных факторов экономических, политических и социальных преобразований и многообразия форм собственности в рыночной экономике. Выявлены теоретические наработки неокейнсианства, концепции «общественных благ», неoinституционализма, что основали смешанную экономику, а впоследствии и внедрение принципов государственного партнерства. Показано, что в современной мировой практике наиболее распространенной формой сотрудничества государства и частного бизнеса, которое используется при внедрении крупных проєктов, является концессия. Проанализированы положения Закона Украины «О государственно-частном партнерстве», который предоставил организационно-правовые основы взаимодействия государства и предпринимательства, а также основные принципы ГЧП на договорной основе.

**Ключевые слова:** государство, частный сектор, общество, институты, контракт, концессия, глобализация, масштабные проєкты, риски, капитализация активов.

*The meanings of the term "public and private partnership" and its fundamental difference from other types of interaction between the state and the private sector are defined. The role of levers of state regulation of PPP in the conditions of growing globalization and related objective and subjective factors of economic, political and social transformations and diversity of forms of ownership in a market economy is described. Theoretical developments of neo-Keynesianism, the concept of "public goods", neo-institutionalism, which initiated a mixed economy, and later the introduction of the principles of state partnership are determined. It is shown that in today's world practice the most common form of cooperation between the state and private business, which is used in the implementation of large projects, is a concession. The provisions of the Law of Ukraine "On Public and Private Partnership", which provided the organizational and legal framework for the interaction of state and business, as well as the basic principles of PPP on a contractual basis are analyzed. Examples of the experience of the European Union and rapidly developing countries have been identified and proposed for use. The place of big business, especially small enterprises in the processes as being characterized by flexibility and opportunities to easily adapt to changing market conditions is assessed. It is stated that in Ukraine the disparity in the status of private partners should be eliminated through the provision of additional legal and economic guarantees by the state. It is argued that in a situation of inadequate public administration, insufficient financial support, prosperity of corruption at this stage, a specific form of PPP needs special attention, although in the long run the institutional form is more long-lasting and perfect. It is proved that the introduction of mechanisms and types of social partnership as a component of public and private partnership in our country is interrelated with the level of consolidation of society, development strategy and the situation in economic growth.*

**Key words:** state, private sector, society, institutions, contract, concession, globalization, large-scale projects, risks, capitalization of assets.

**Постановка проблеми.** У класичній ринковій економіці головним її чинником свого часу була визначена конкуренція представників бізнесу за ринки збуту та споживачів. Роль держави у цьому питанні фактично ігнорувалася. Проте в результаті монополістичної політики та кризових явищ, ускладнення відносин приватизації, інноваційності, наукової, маркетингової та виробничої діяльності виявилось, що ринок самостійно неспроможний забезпечити ефективний і стабільний розвиток. Ситуація вимагала державного втручання, і держава взяла на себе регулюючі функції. Разом із тим роль ринкових структур теж не знижується. Постає проблема їх взаємодії,

рівноправного партнерства на визначених умовах, чому й присвячено дану публікацію.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.**

Теоретичні і практичні засади розвитку державно-приватного партнерства, його впливу на економічні процеси розглянуто в працях таких зарубіжних дослідників, як Х. Ван Хем, М. Геддс, Д. Делмон, Е. Ескомба, Й.-Х. Кляйн, Г. Тасман, П. Снельсон та ін. В Україні науковими дослідженнями щодо теорії і практики партнерства держави та бізнесових структур займаються Т. Артемова, Н. Бондар, Б. Винницький, І. Запатріна, Т. Лебеда, М. Лендъел, І. Нейкова, Б. Онищук, О. Полякова, П. Сегварі, О. Сімсон, П. Шилепницький та ін. Разом із тим в їхніх працях

відсутній комплексний підхід, недостатньо уваги приділяється впровадженню конкретних проєктів.

**Постановка завдання.** Метою дослідження є визначення суті державно-приватного партнерства, його започаткування і розвитку та значення в інноваційному й узагалі економічному зростанні країни.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Визначаючи поняття державно-приватного партнерства, більшість вітчизняних та зарубіжних учених оцінюють його як економічну або, в широкому розумінні, соціально-економічну категорію. При цьому увага зосереджується на фінансовому, організаційному, галузевому та цільовому аспектах. Вивчається, як державний та фінансовий сектори залучені в ДПП, як організуються взаємовідносини держави та приватного сектору, в яких галузях реалізуються проєкти партнерства і з якою метою держава та бізнес створюють конкретний проєкт.

Принциповою відмінністю ДПП від інших видів взаємодії держави з приватним сектором є те, що партнерство повинно служити інтересам суспільства, а не приватному капіталу чи державним і муніципальним інституціям. Характерним у цьому плані є визначення Європейської Комісії, сформульоване у Зеленій книзі, де стверджується, що державно-приватне (низка авторів називає його «публічно-приватне»), у нашому розумінні це тотожні поняття) партнерство необхідно відносити до форм співпраці між владою і бізнесом для забезпечення фінансування, спорудження, відновлення управління чи підтримки інфраструктури або надання послуг.

У практичному посібнику Європейської економічної комісії ООН вказується на такі додаткові ознаки ДПП: різноманіття форм довгострокових контрактів, передача ризиків приватним підприємцям, довготривалість дії угод – до 30 років. Із наведених формулювань стає зрозумілим, що тільки через взаємодію даних характеристик, які є особливо важливими, співробітництво держави і приватного сектору може бути визначено як державно-приватне партнерство [11, с. 97–99].

Наростаюча глобалізація та пов'язана з нею низка об'єктивних і суб'єктивних чинників економічних, політичних і соціальних перетворень, різноманіття форм власності в ринковій економіці, посилення важелів державного регулювання висувають питання державно-приватного партнерства в число особливо важливих у сучасному суспільстві.

Побудова ефективного механізму державно-приватного партнерства в Україні можлива тільки через вивчення світового досвіду в цьому питанні та узагальнення власних напрацювань [15, с. 63].

Протягом ХХ ст. усе більше державних коштів стали вкладатися в будівництво об'єктів інфраструктури, шляхи сполучення, енергетику. Нарощування економічного впливу держави призвело до того, що на початку 1970-х років під регулювання потрапляли все нові види діяльності.

З'явилися приклади альянсу держави з приватним бізнесом у формі змішаної економіки. При цьому ринок поєднується з державними інвестиціями, спрямованими на вирішення завдань, непідвладних конкуренції. Теоретичним обґрунтуванням зазначених процесів стало неокейнсіанство визначеного американського вченого П. Самуельсона.

У 1950-ті роки П. Самуельсон та Р. Макгрейв розробили основні положення теорії суспільних благ, у якій, зокрема, показано, що приватні та державні економічні інтереси не завжди антагоністичні. Ринкова економіка передбачає державне втручання для забезпечення потреб населення товарами і послугами, які ринок не може надати самостійно. Теорія суспільних благ намагається встановити міру взаємодії держави з приватним сектором.

Значний інтерес у розрізі вивчення даного питання представляє такий напрям економічної науки, як неоінституціоналізм, представники якого розглядають державно-приватне партнерство як інститут економіки змішаного типу, що через установлення формальних та неформальних правил регулює взаємодію державного і приватного секторів, при цьому особливу увагу приділяючи поняттям «довіра» та «соціальний капітал».

Проте тільки в кінці ХХ ст. наукові напрями співпраці держави та бізнесу, в яких державний і приватний сектори розглядаються як рівноправні партнери, стали впроваджуватися в економічні відносини [16, с. 90–91].

У світовій практиці сьогодення найбільш поширеною формою співробітництва держави і приватного бізнесу, яка використовується під час упровадження великих проєктів, є концесія, коли держава передає об'єкт інфраструктури чи право надавати послуги приватному бізнесу, що певний час здійснює управління ними згідно з концесійною угодою.

Як найбільш поширені Європейська Комісія визначила такі концесії:

- договірної характеру, коли партнерство держави і бізнесу базується на укладенні договору, відповідно якого приватний сектор за виконану роботу чи надані послуги отримує певні блага від державної структури або безпосередніх споживачів. Подібна концесійна діяльність регулюється директивами ЄС щодо проведення публічних тендерів;

- інституціонального характеру, що охоплюють усі форми спільних підприємств між державою та бізнесовими структурами [10, с. 102].

Аналізуючи міжнародний досвід, найбільш поширеними об'єктами державно-приватного партнерства є: житлова сфера та комунальне господарство (виробництво і транспортування електроенергії, водопостачання, експлуатація та благоустрій); телекомунікації; будівництво і утримання автомобільних доріг; енергозбереження. У табл. 1 наведено обсяги інвестицій у проєкти державно-приватного партнерства за 1990–2018 рр.

У більшості країн, які мають позитивний досвід розвитку ДПП, ефект досягається у разі реалізації масштабних загальнонаціональних або міжнародних проєктів. Передусім це стосується інфраструктурних галузей, де історично склалися передумови, потреба та особливості для подібної співпраці.

В Україні 01.07.2010 було прийнято Закон України «Про державно-приватне партнерство», що визначив організаційно-правові засади взаємодії держави та приватного бізнесу, а також основні принципи ДПП на договірній основі.

Відповідно до Закону, ознаками ДПП виступають: довготривалість відносин (від 5 до 50 років); інвестування приватного бізнесу в об'єкти партнерства з джерел, не заборонених у законодавчому порядку; забезпечення ефективності діяльності; передача приватному партнеру частини ризиків у процесі діяльності [5, с. 36–37].

Основні переваги запровадження державно-приватного партнерства для держави та приватного бізнесу наведено на рис. 1.

Міжнародний досвід переконує, що для економічного розвитку, крім законодавчо-нормативного забезпечення ДПП, необхідне застосування

механізму державної підтримки з метою залучення приватних інвестицій [22; 20; 24].

При цьому основні проблеми державної підтримки партнерства в Україні такі:

- невідповідність підходів у сфері ДПП міжнародним принципам;
- відсутність фінансування довгострокових проєктів;
- дефіцит бюджетних коштів;
- обмежені можливості отримання державних гарантій для реалізації проєктів на місцевому рівні;
- невизначеність методології надання державної підтримки [14, с. 120].

Заохочуючи розвиток конструктивної партнерської взаємодії, держава доповнює перелік ефективних методів господарювання, віддаючи управління приватному сектору, який, зі свого боку, користуючись державними активами і гарантіями, вкладає у проєкти організаційний досвід, знання, інновації, інвестиції, оптимізує ризики підприємницької діяльності.

Країни Європейського Союзу є лідером на світовому ринку державно-приватного партнерства. Серед розвинутих країн список очолює Великобританія. Найбільш привабливими галузями

Таблиця 1

Обсяги інвестицій у проєкти ДПП за 1990–2018 рр.

Сфера економіки	Регіон	Обсяг інвестицій, млн дол. США
Енергетика	Східна Азія та Тихоокеанський регіон	117,475
	Європа та Центральна Азія	79,575
	Латинська Америка та Карибський басейн	185,582
	Близький Схід та Північна Африка	19,633
	Південна Азія	83,875
	Африка на південь від Сахари	11,656
	<b>Разом</b>	<b>497,696</b>
Телекомунікації	Східна Азія та Тихоокеанський регіон	89,436
	Європа та Центральна Азія	165,789
	Латинська Америка та Карибський басейн	268,876
	Близький Схід та Північна Африка	48,388
	Південна Азія	89,101
	Африка на південь від Сахари	74,068
	<b>Разом</b>	<b>736,647</b>
	Східна Азія та Тихоокеанський регіон	31,482
	Європа та Центральна Азія	6,652
	Латинська Америка та Карибський басейн	24,322
	Близький Схід та Північна Африка	5,702
	Африка на південь від Сахари	2,466
	<b>Разом</b>	<b>76,279</b>
	Східна Азія та Тихоокеанський регіон	80,514
	Європа та Центральна Азія	19,107
	Латинська Америка та Карибський басейн	113,782
	Близький Схід та Північна Африка	8,728
	Південна Азія	33,256
	Африка на південь від Сахари	13,811
	<b>Разом</b>	<b>269,198</b>

Джерело: складено за [5, с. 36]





Рис. 1. Переваги запровадження державно-приватного партнерства

Джерело: складено за [14, с. 120], доопрацьовано авторами

для реалізації ДПП є транспорт та сфера публічних послуг, а саме освіта й охорона здоров'я.

Серед країн, що прискорено розвиваються, на першому місці Китай. Найбільшу питому вагу в них отримують проєкти державно-приватного партнерства у сферах енергетики та комунікацій [17, с. 28–29].

У розвиненій ринковій економіці малі підприємства займають важливе місце і суттєво впливають на економічне зростання. Вони відрізняються гнучкістю та можливостями легко адаптуватися до мінливих умов ринку, що дає змогу охоплювати різноманітні види діяльності. При цьому малий бізнес соціально значущий і виконує чималу кількість соціальних завдань.

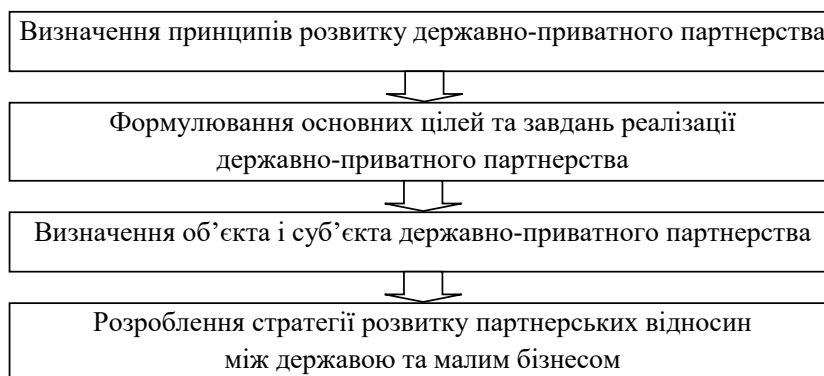
Тому хоча під час упровадження механізму ДПП основна увага зосереджується на проєктах на макрорівні, формування державно-приватного партнерства за участю малих підприємств також сприятиме інноваційному розвитку, матиме значні економічний та соціальний ефекти (рис. 2).

Сьогодні державно-приватне партнерство за участю малого бізнесу в Україні знаходиться на стадії становлення і потребує вирішення таких питань:

- розмежування повноважень органів влади;
- доступність кредитних ресурсів для суб'єктів малого бізнесу;
- усунення обмежень у фінансових ресурсах;
- удосконалення системи підготовки, перепідготовки, підвищення кваліфікації кадрів для суб'єктів малого підприємництва;
- подолання адміністративних бар'єрів, пов'язаних із ліцензуванням, сертифікацією, отриманням дозволів тощо;
- підвищення соціальної відповідальності бізнесу [2, с. 88–89].

Сутність державно-приватного партнерства в агропромисловому комплексі можна визначити як сукупність:

- стійкого співробітництва державних і господарюючих суб'єктів, що поєднують свою діяльність;
- формування нової системної якості інтеграційної



**Рис. 2. Механізм державно-приватного партнерства за участю малого бізнесу**

*Джерело: складено за [2, с. 88], доопрацьовано авторами*

структури – власності, управління, інвестування.

При цьому необхідно враховувати такі основоположні принципи: доцільність і взаємовигідність партнерських відносин; необхідність дотримання паритету; забезпечення пропорційності; безперервність і ритмічність під час упровадження проєктів ДПП [4, с. 28].

В Україні існує ситуація, коли переваги у встановленні «правил гри» під час реалізації проєктів ДПП віддано державі, що проявляється у розширеному обсязі прав порівняно з приватним партнером. Для ефективного розвитку ДПП потрібно сформувати сприятливе правове й економічне середовище для бізнесу, що передбачає поліпшення інвестиційного клімату та регуляторної політики. Диспропорція статусу приватних партнерів має бути усунена через надання додаткових правових та економічних гарантій із боку держави.

Необхідно забезпечити вдосконалення нормативно-правової бази регулювання відносин ДПП згідно з європейським досвідом.

Поряд із правовими механізмами оптимізації державно-приватного партнерства велика увага має приділятися інституціональному забезпеченню діяльності, створенню пільгових режимів оподаткування через внесення змін до Податкового кодексу України.

Державно-приватне партнерство є дуже чутливим у сприйнятті та реагуванні на корупційні ризики, а тому необхідно провести роботу щодо впровадження механізмів, передбачених Законом України «Про засади запобігання та протидії корупції» у цій сфері [1, с. 32].

Зазначені заходи законодавчо-нормативного та управлінського характеру сприятимуть розвитку державно-приватного партнерства в країні, стануть важливим складником механізму партнерства.

Незважаючи на значні масштаби приватизації в Україні, є ще значна кількість об'єктів і галузей, що перебувають у державній власності – вони сформовані на основі природних ресурсів та об'єктів

природоохоронної і природно-господарської інфраструктури.

Наявний комунальний сектор у сфері природокористування, який є одним зі складників децентралізації влади і реформування місцевого самоврядування. Ураховуючи важливість природних ресурсів для забезпечення господарської самодостатності національної економіки, соціально-економічного розвитку сільських територій, природні та природно-господарські активи й надалі мають залишатися у державній чи комунальній власності.

Проте доцільно використовувати капіталізацію таких активів на прикладі світових напрацювань щодо тимчасового користування ними, а також створення за участю держави і територіальних громад об'єднань на основі встановлення партнерських відносин між власниками та суб'єктами виробничого або фінансового підприємництва.

В українському законодавстві визначено необхідні передумови залучення інвестицій приватного капіталу в державний сектор. Передусім йдеться про вже згаданий Закон України «Про державно-приватне партнерство», який передбачає співробітництво між державними та приватними структурами на договірній основі. Виходячи з його положень, у природно-ресурсному спрямуванні є значна кількість видів діяльності, що можуть здійснюватися підприємницьким сектором на основі підписаного договору тимчасового користування активами.

Посилення господарської діяльності у природно-ресурсному секторі відбувається через угоди державно-приватного партнерства, розширення сфер його застосування, якими мають стати: видобуток органомінеральної сировини з водних об'єктів; проведення агролісомеліоративних заходів; садіння і висівання лісу; заготівля дрогорядних лісових матеріалів та продукції побічного користування; будівництво лісових доріг [13, с. 44].

Цікавим є досвід державно-приватного партнерства у пострадянських країнах, зокрема у

Казахстані і Білорусі, які досягли у цьому питанні певних успіхів.

У Казахстані особливо поширеною формою ДПП є концесія, що дає змогу залучити приватний сектор до управління та фінансування інфраструктурних проєктів, надання послуг, які до цього здійснювалися державою, на взаємовигідних умовах. Галузі економіки, де застосовується ДПП: охорона здоров'я, освіта, житлово-комунальне господарство, енергетика, транспорт [7].

У Білорусі комітет із питань науково-технічної політики визначає ДПП в інноваційній сфері. Сторони взаємодіють у процесі прийняття рішень і співіснують, використовуючи обмежені ресурси, такі як фінанси, персонал, обладнання та інформація, для досягнення інноваційних цілей у сфері науки і технологій.

Значних результатів у розвитку ДПП Білорусь досягла у процесі реалізації «Державної програми підтримки малого підприємництва на 2010–2012 рр.» [8].

Досвід зазначених країн показує, що проєкти ДПП, особливо в інноваційній сфері, дають змогу: залучити додаткові фінансові ресурси для інвестування у економіку; досягти зниження витрат на стадії НДДКР і зростання ефективності комерціалізації винаходів та нововведень; створити стимули для розвитку інформаційної мережевої економіки [3, с. 70–71].

Існує значна кількість моделей ДПП, які визначають основні принципи та етапи співпраці держави і капіталу. Коротко охарактеризуємо дві найбільш поширені, що ефективно функціонують у розвинених країнах.

Система BOT (Build – Operate – Transfer) – будівництво – експлуатація/управління – передача: об'єкт створюється за рахунок концесіонера, який після завершення будівництва має право експлуатації впродовж визначеного терміну, після чого передає його державі. За домовленістю сторін він може й у подальшому експлуатувати об'єкт, але не володіти ним.

Система BOOT (Build – Own – Operate – Transfer) – будівництво – володіння – експлуатація/управління – передача: приватний партнер має право як використання, так і володіння об'єктом упродовж терміну дії концесії, після чого він передається у державну власність [12, с. 326].

В Україні питаннями ДПП займається Департамент інвестиційно-інноваційної політики та розвитку державно-приватного партнерства Міністерства економічного розвитку і торгівлі. Переходячи до розгляду проблем ДПП в освітній галузі, очевидно, що в Міністерстві освіти та науки також повинен бути такий департамент, особливо враховуючи стан бюджетного фінансування зазначеної сфери.

Проте водночас на загальнодержавному рівні координація питань ДПП в освіті та науці повинна знаходити належне відображення в інтересах соціально-економічного розвитку країни та її регіонів,

що особливо важливо, оскільки у профільному законі не визначено, що даний вид партнерських відносин може застосовуватися у науково-освітній сфері. Разом із тим там все-таки вказано напрями, корисні для закладів освіти: ІТ-технології, управління нерухомістю, культура і спорт тощо.

У розвинених країнах державно-приватне партнерство у цьому напрямі рухалося від переважання форм ринкової контрактиції до інституційно-інтегрованих форм, що на початку ХХІ ст. охопили 97% усього обсягу взаємодії.

Проте Україні в ситуації неефективного державного управління, недостатнього фінансового забезпечення, розмаїття корупції більший наголос доцільно зробити на контрактні форми ДПП, хоча, як перспектива, інституційні більш довгострокові і перспективні.

Державні гарантії захисту прав партнерів можуть стати чинником, який разом із розширенням автономії вищих навчальних закладів спонукатиме до активізації державно-приватного партнерства і водночас ефективного використання інтелектуальних ресурсів вітчизняних університетів [9, с. 143].

Соціальне партнерство як складова частина державно-приватного партнерства є важливим чинником господарчих та трудових відносин, гармонізації взаємовідносин у суспільстві у цілому. Зокрема, система соціального партнерства здатна забезпечити участь населення як у праці, так і у самоврядуванні та набутті управлінського досвіду.

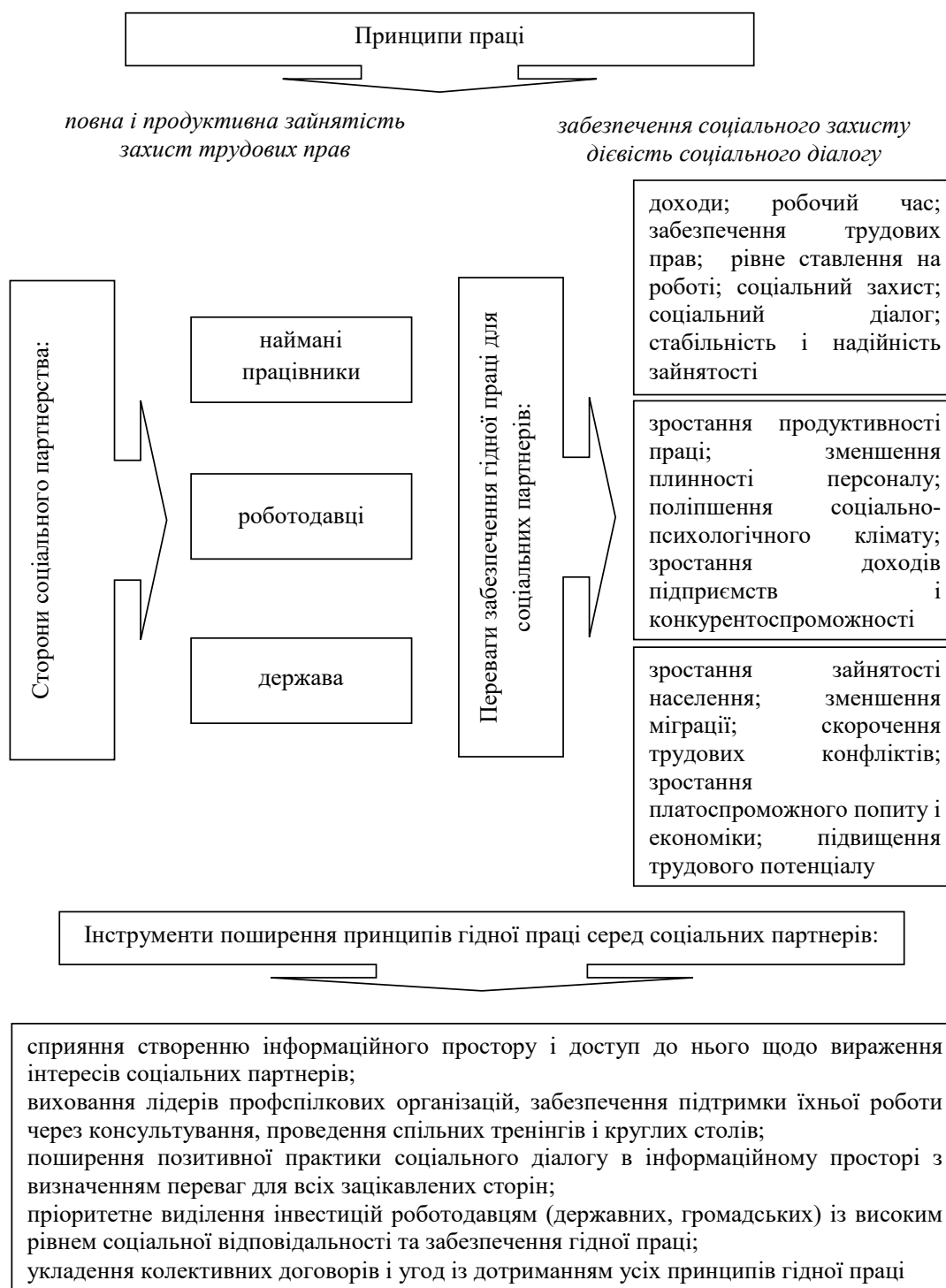
Удосконалення механізмів і видів соціального партнерства взаємопов'язане з рівнем консолідації суспільства, стратегією розвитку країни та ситуацією з економічним зростанням [18, с. 129].

Сьогодні, згідно з дослідженнями вітчизняних та закордонних науковців [6; 21; 23], наявна необхідність інформаційно-роз'яснювальної роботи щодо переваг соціального партнерства, а також розроблення мотиваційних інструментів, подальша побудова інституцій соціальних партнерів. Значення соціального партнерства у забезпеченні гідної праці як подальшої еволюції та розвитку ДПП, переваги та інструменти даної співпраці наведено на рис. 3.

Перспективами напрацювань у цій сфері є розроблення критеріїв оцінювання соціальних партнерів, формування рекомендацій щодо пріоритетів галузевої та регіональної соціально-економічної політики України [19, с. 110–111].

**Висновки з проведеного дослідження.** Державно-приватне партнерство необхідно відносити до форм співпраці між владою і бізнесом для забезпечення фінансування, спорудження, відновлення, управління чи підтримки інфраструктури або надання послуг.

1. Принциповою відмінністю ДПП від інших видів взаємодії держави з приватним сектором є те, що партнерство повинно служити інтересам суспільства, а не приватному капіталу чи державним і муніципальним інституціям.



**Рис. 3. Принципи та інструменти соціального партнерства**

*Джерело: складено за [19, с. 110], доопрацьовано авторами*

2. У світовій практиці сьогодення найбільш поширеною формою співробітництва держави і приватних структур, що використовується під час упровадження великих проєктів, є концесія, коли держава надає об'єкт інфраструктури чи право надавати послуги приватному бізнесу, який тривалий час здійснює управління ними згідно з підписаною угодою.

3. В Україні диспропорція статусу приватних партнерів має бути усунена через надання додаткових правових та економічних гарантій із боку держави.

4. Удосконалення механізмів і видів соціального партнерства як складової частини державно-приватного партнерства в нашій країні взаємопов'язане з рівнями консолідації



суспільства стратегією розвитку та ситуацією з економічним зростанням.

5. Подальші дослідження питань державно-приватного партнерства в Україні можуть бути спрямовані на вивчення впливу на нього процесів глобалізації, оптимізації взаємовідносин між державою та бізнесовими структурами, трансформації ДПП як складової частини інноваційного розвитку та економічного зростання.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Апаров А.М., Яценко А.В. Державно-приватне партнерство як особлива правова форма співпраці держави з приватним бізнесом. *Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право*. 2015. № 4. С. 27–35.

2. Гливенко В.В., Клименко Т.В., Лаптії Т.М. Мале підприємництво в системі державно-приватного партнерства. Україна – ЄС. *Сучасні технології, економіка, право*. Чернівці: ЧНТУ, 2015. Ч. 1. С. 87–90.

3. Голян В. Державно-приватне партнерство як базова інституціональна передумова капіталізації природних ресурсів в умовах децентралізації. *Економіст*. 2015. № 9. С. 4–7.

4. Гонта О.І., Косач І.А. Особливості формування інтеграційних підприємницьких агропромислових структур в контексті відносин державно-приватного партнерства. *Науковий вісник Полісся*. 2017. Вип. 1(9). Ч. 1. С. 25–29.

5. Дєєва Н.Е., Хмурова В.В. Публічно-приватне партнерство: інтереси зацікавлених сторін. *Економіка України*. 2018. № 9. С. 99–111.

6. Дороніна О.А. Проблеми та перспективи діяльності профспілок щодо забезпечення гідної праці в Україні. *Бізнес Інформ*, 2013. № 9. С. 202–207.

7. Ефимова Л.И. Некоторые модели государственно-частных партнерств: тенденции и зарубежный опыт. URL: [http://www.eatc.ru/rus/doc.id\\_71.book\\_1.php](http://www.eatc.ru/rus/doc.id_71.book_1.php)

8. Запатрина И. Публично-частное партнерство в Украине: перспективы использования для реализации инфраструктурных проектов и предоставления публичных услуг. *Экономика и прогнозирование*, 2010. № 4. URL: [http://www.ukrppp.com/images/stories/PPP\\_tcon\\_forec\\_Zapart\\_1.pdf](http://www.ukrppp.com/images/stories/PPP_tcon_forec_Zapart_1.pdf)

9. Ільницький Д. Науково-освітнє державно-приватне партнерство – запорука міжнародної конкурентоспроможності. *Журнал європейської економіки*. 2015. № 2. С. 128–148.

10. Калінько І.В., Гончаренко Н.В. Державно-приватне партнерство: зарубіжний досвід та перспективи реалізації в Україні. *Науковий вісник Полісся*. 2015. Вип. 1(1). С. 15–21.

11. Корбецький М.Б., Пухал О.Г. Науково-теоретичні підходи до сутності державно-приватного партнерства як інструмента соціальних зобов'язань держави. *Інвестиції: практика та досвід*. 2016. № 21. С. 96–101.

12. Кумачова А.С. Інституціональні основи впровадження механізму державно-приватного партнерства в Україні. *Держава та регіони. Серія «Державне управління»*. 2015. № 2. С. 41–46.

13. Мішеніна Н.В., Ярова І.Є., Мішеніна Г.А. Розвиток механізмів державно-приватного партнерства

у сфері природогосподарювання в умовах децентралізації. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2017. № 1. С. 319–330.

14. Нехайчук Д.В. Використання інструментів державно-приватного партнерства задля фінансового забезпечення соціально-економічного розвитку держави. *Інвестиції: практика та досвід*. 2015. № 8. С. 118–123.

15. Попело О. Світовий досвід розвитку державно-приватного партнерства як фактора побудови та ефективного функціонування інноваційної моделі економіки. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2016. № 1(5). С. 63–73.

16. Сімак С.В. Особливості методології дослідження державного управління публічно-приватним партнерством на сучасному етапі розвитку України. *Інвестиції: практика та досвід*. 2016. № 5. С. 88–92.

17. Степанова О.В. Фінансування проєктів публічно-приватного партнерства в Україні в контексті світових тенденцій. *Інвестиції: практика та досвід*. 2015. № 5. С. 27–32.

18. Шедяков В.Є. Розвиток соціального партнерства в комплексі заходів гуманізації суспільства. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2018. № 5. С. 122–132.

19. Шишкіна О.О. Значення соціального партнерства у забезпеченні гідної праці в Україні. *Регіональна економіка*. 2017. № 1. С. 106–112.

20. Buhalis D. Marketing the competitive destination of the future. *Tourism Management*. 2000. Vol. 21. P. 97–116.

21. Burrow S. Decent work is not a slogan. Website of OECD, 2017. URL: <http://www.oecd.org/general/decentworkisnotaslogan.htm>.

22. Bratu L. Partnerships – the optimum solution for employment. *Postgraduate Fifth International Symposium of the Romanian Regional Science Association Partnership for regional development*, Timisoara, 10-11 June, 2005. URL: <http://www.rrsa.ro/docs/2005-Timisoara-lucrari.pdf>

23. Decent work. Website of International Labour Organization, 2017. URL: <http://www.ilo.org/global/topic/decent-work/lang-en/index.htm>

24. Coman A. Labor occupancy policies from the perspective of the public-private partnerships. *Postgraduate Fifth International Symposium of the Romanian Regional Science Association Partnership for regional development*, Timisoara, 10-11 June, 2005. URL: <http://www.rrsa.ro/docs/2005-Timisoara-lucrari.pdf>

#### REFERENCES:

1. Aparov A.M., Yatsenko A.V. (2015) Derzhavno-pryvatne partnerstvo yak osoblyva pravova forma spivpratsi derzhavy z pryvatnym biznesom [Public-private partnership as a special legal form of state cooperation with private business]. *Zovnishnia torhivlia: ekonomika, finansy, pravo*, no. 4, pp. 27–35. (in Ukrainian)

2. Hlyvenko V.V., Klymenko T.V., Laptii T.M. (2015) Male pidpriemnytstvo v systemi derzhavno-pryvatnoho partnerstva. Ukraine – EU [Small business in the system of public-private partnership. Ukraine – EU]. *Suchasni tekhnologii, ekonomika, pravo: zb. mizhnar. nauk. prats*

(30 бер.-2 квіт. 2015 р., Koshytse, Slovachchyna). Part 1. Chernihiv: ChNTU, pp. 87–90. (in Ukrainian)

3. Holian V. (2015) Derzhavno-privatne partnerstvo yak bazova instytutsionalnaperedumova kapitalizatsii pryrodnykh resursiv v umovakh detsentralizatsii [Public-private partnership as a basic institutional prerequisite for the capitalization of natural resources in a decentralized environment]. *Ekonomist*, no. 9, pp. 4–7. (in Ukrainian)

4. Honta O.I., Kosach I.A. (2017) Osoblyvosti formuvannya intehtratsiinykh pidpriemnytskykh ahropromyslovykh struktur v konteksti vidnosyn derzhavno-privatnoho partnerstva [Features of formation of integration business agro-industrial structures in the context of public-private partnership relations]. *Naukovyi visnyk Polissia*, issue 1(9), part 1, pp. 25–29. (in Ukrainian)

5. Dieieva N.E., Khmurova V.V. (2018) Publicno-privatne partnerstvo: interesy zatsikavlenykh storin [Public-private partnership: stakeholder interests]. *Ekonomika Ukrainy*, no. 9, pp. 99–111. (in Ukrainian)

6. Doronina O.A. (2013) Problemy ta perspektyvy diialnosti profspilok shchodo zabezpechennia hidnoi pratsi v Ukraini [Problems and prospects of trade unions to ensure decent work in Ukraine]. *Biznes Inform*, no. 9, pp. 202–207. (in Ukrainian)

7. Efymova L.Y. (2014) *Nekotorye modeli gosudarstvenno-chastnykh partnerstv: tendentsii i zarubezhnyy opyt* [Some models of public-private partnerships: trends and foreign experience]. URL: [http://www.eatc.rul/rus/doc.id\\_71.book\\_1.php](http://www.eatc.rul/rus/doc.id_71.book_1.php) (in Russian)

8. Zapatrina I. (2010) Publichno-chastnoe partnerstvo v Ukraine: perspektyvy ispol'zovaniya dlya realizatsii infrastrukturykh proektov i predostavlenniya publichnykh uslug [Public-private partnership in Ukraine: prospects of use for the implementation of infrastructure projects and the provision of public services]. *Ekonomika i prognozirovanie*, no. 4. URL: [http://www.ukrppp.com/images/stories/PPP\\_tcon\\_forec\\_Zapart\\_1.pdf](http://www.ukrppp.com/images/stories/PPP_tcon_forec_Zapart_1.pdf). (in Russian)

9. Ilnitskyi D. (2015) Naukovo-osvitnie derzhavno-privatne partnerstvo – zaporuka mizhnarodnoi konkurentospromozhnosti [Scientific-educational public-private partnership is a guarantee of international competitiveness]. *Zhurnal yevropeiskoi ekonomiky*, no. 2, pp. 128–148. (in Ukrainian)

10. Kalinko I.V., Honcharenko N.V. (2015) Derzhavno-privatne partnerstvo: zarubizhnyi dosvid ta perspektyvy realizatsii v Ukraini [Public-private partnership: foreign experience and prospects for implementation in Ukraine]. *Naukovyi visnyk Polissia*, issue 1(1), pp. 15–21. (in Ukrainian)

11. Korbetskyi M.B., Pukhkal O.H. (2016) Naukovo-teoretychni pidkhody shchodo sutnosti derzhavno-privatnoho partnerstva yak instrumenta sotsialnykh zoboviazan derzhavy [Scientific and theoretical approaches to the essence of public-private partnership as an instrument of social obligations of the state]. *Investytsii: praktyka ta dosvid*, no. 21, pp. 96–101. (in Ukrainian)

12. Kumachova A.S. (2015) Instytutsionalni osnovy vprovadzhennia mekhanizmu derzhavno-privatnoho partnerstva v Ukraini [Institutional bases of introduction of the mechanism of public-private partnership in Ukraine]. *Derzhava ta rehiony. Seriya Derzhavne upravlinnia*, no. 2, pp. 41–46. (in Ukrainian)

13. Mishenina N.V., Yarova I.Ye., Mishenina H.A. (2017) Rozvytok mekhanizmiv derzhavno-privatnoho partnerstva u sferi pryrodohospodariuvannya v umovakh detsentralizatsii [Development of mechanisms of public-private partnership in the field of nature management in the conditions of decentralization]. *Marketynh i menedzhment innovatsii*, no. 1, pp. 319–330. (in Ukrainian)

14. Nekhaichuk D.V. (2015) Vykorystannia instrumentiv derzhavno-privatnoho partnerstva zadlia finansovoho zabezpechennia sotsialno-ekonomichnoho rozvytku derzhavy [Using the tools of public-private partnership to finance the socio-economic development of the state]. *Investytsii: praktyka ta dosvid*, no. 8, pp. 118–123. (in Ukrainian)

15. Popelo O. (2016) Svitovi dosvid rozvytku derzhavno-privatnoho partnerstva yak faktora pobudovy ta efektyvnoho funktsionuvannya innovatsiinoi modeli ekonomiky [World experience in the development of public-private partnership as a factor in building and effective functioning of the innovative model of the economy]. *Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnia*, no. 1(5), pp. 63–73. (in Ukrainian)

16. Simak S.V. (2016) Osoblyvosti metodolohii doslidzhennia derzhavnoho upravlinnia publichno-privatnym partnerstvom na suchasnomu etapi rozvytku Ukrainy [Features of the research methodology of public administration of public-private partnership at the present stage of development of Ukraine]. *Investytsii: praktyka ta dosvid*, no. 5, pp. 88–92. (in Ukrainian)

17. Stepanova O.V. (2015) Finansuvannya proektiv publichno-privatnoho partnerstva v Ukraini v konteksti svitovykh tendentsii [Financing of public-private partnership projects in Ukraine in the context of world trends]. *Investytsii: praktyka ta dosvid*, no. 5, pp. 27–32. (in Ukrainian)

18. Shediakov V.Ye. (2018) Rozvytok sotsialnoho partnerstva v kompleksii zakhodiv humanizatsii suspilstva [Development of social partnership in a set of measures to humanize society]. *Formuvannya rynkovykh vidnosyn v Ukraini*, no. 5, pp. 122–132. (in Ukrainian)

19. Shyshkina O.O. (2017) Znachennia sotsialnoho partnerstva u zabezpechenni hidnoi pratsi v Ukraini [The importance of social partnership in ensuring decent work in Ukraine]. *Rehionalna ekonomika*, no. 1, pp. 106–112. (in Ukrainian)

20. Buhalis D. (2000) Marketing the competitive destination of the future. *Tourism Management*, vol. 21, pp. 97–116. (in English)

21. Burrow S. (2017) Decent work is not a slogan. *Website of OECD*. URL: <http://www.oecd.org/general/decentworkisnotaslogan.htm>

22. Bratu L. (2005) *Partnerships – the optimum solution for employment. Postgraduate Fifth International Symposium of the Romanian Regional Science Association Partnership for regional development*. Timisoara. URL: <http://www.rrsa.ro/docs/2005-Timisoara-lucrari.pdf>

23. Website of International Labour Organization (2017) *Decent work*. URL: <http://www.ilo.org/global/topic/decent-work/lang-en/index.htm>

24. Coman A. (2005) Labor occupancy policies from the perspective of the public-private partnerships. *Postgraduate Fifth International Symposium of the Romanian Regional Science Association Partnership for regional development*. Timisoara. URL: <http://www.rrsa.ro/docs/2005-Timisoara-lucrari.pdf>

## ОЦІНКА ЕКОНОМІКО-ЕКОЛОГІЧНОГО БРЕНДУ ПІДПРИЄМСТВА НА РИНКУ МИЙНИХ ЗАСОБІВ УКРАЇНИ

## ESTIMATION THE ECONOMIC AND ENVIRONMENTAL BRAND OF ENTERPRISE AT THE MARKET OF CLEANSERS OF UKRAINE

УДК 661.18:504:658.562(477)

DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastruct56-9>**Тернова А.С.**

к.т.н., доцент, завідувач кафедри товарознавства, експертизи та торговельного підприємства Вінницький торговельно-економічний інститут Київського національного торговельно-економічного університету

**Вернікін О.М.**

генеральний директор компанії «ДЕ ЛА МАРК»

**Євтушенко О.В.**

аспірант кафедри екологічного менеджменту та підприємництва Київський національний університет імені Тараса Шевченка

**Ternova Alla**

Vinnitsia Institute of Trade and Economics of Kyiv National University of Trade and Economics

**Verinikin Alexey**

Company «DeLaMark»

**Yevtushenko Olexandra**

Taras Shevchenko National University of Kyiv

У статті проведено аналіз відповідності екологічно чистих мийних засобів, представлених на ринку України. Визначено основні характеристики якості, безпечності, що відповідають екологічній оцінці, формуванню конкурентоспроможності мийних засобів у бізнес-процесах. У ході дослідження використовувалися загальнонаукові та спеціальні методи дослідження. Визначено етапи моделювання процесу стимулювання екологічно чистого виробництва, яке на відміну від існуючих передбачає застосування фінансово-економічних стимулів. Ці етапи передбачають планування розроблення й упровадження у виробництво нових СМЗ, а також розроблення загальнонаукової стратегії підприємства з виготовлення екологічно чистих СМЗ, яка включає маркетингові дослідження, визначення споживчих переваг, позиціонування бренду підприємства на ринку України, обґрунтування розширення асортименту СМЗ, планування просування СМЗ. Розроблено критерії оцінки економіко-екологічного бренду підприємства. Для їх реалізації запропоновано метод SWOT-аналізу для виявлення сильних та слабких сторін компанії «ДЕ ЛА МАРК». Завдяки цьому забезпечується можливість пізно контролювати моніторинг потреб і симпатій споживачів. Порівняно з аналогічними відомими методами запропоновані підходи дають змогу модифікувати виробництво та менеджмент даного підприємства.

**Ключові слова:** організаційно-економічні засади, екологізація, екологічно чисте виробництво, мийні засоби, екологічні мийні засоби, економіко-екологічна оцінка, менеджмент, стимулювання, форсайт-прогнозування, бренд-менеджмент, позиціонування, асортимент, екологічний бренд.

В статті проведено аналіз сучасного стану ринку екологічно

чистих моючих засобів України. Определены основные характеристики оценки качества, безопасности, экологической оценки, формирования конкурентоспособности моющих средств в бизнес-процессах. В ходе исследования использовались общенаучные и специальные методы исследования. Определены этапы моделирования процесса стимулирования экологически чистого производства, которое в отличие от существующих предусматривает применение финансово-экономических стимулов. Эти этапы предусматривают планирование разработки и внедрение в производство новых синтетических моющих средств, а также разработку экологической стратегии изготовления экологически чистых СМС предприятия, которая включает маркетинговые исследования, определение потребительских преимуществ, позиционирование бренда предприятия на рынке Украины, обоснование расширения ассортимента СМС, планирование продвижения СМС. Для их реализации предложен метод SWOT-анализа для выявления сильных и слабых сторон компании «ДЕ ЛА МАРК». Благодаря этому методу обеспечивается возможность качественно контролировать потребности и симпатии потребителей. По сравнению с аналогичными известными методами предложенные подходы позволяют модифицировать производство и менеджмент данного предприятия.

**Ключевые слова:** организационно-экономические принципы, экологизация, экологически чистое производство, моющие средства, экологические моющие средства, экономико-экологическая оценка, менеджмент, стимулирование, форсайт-прогнозирование, бренд-менеджмент.

*The object of the research is the assessment of the economic and ecological brand of the enterprise for the introduction of environmentally friendly detergents on the Ukrainian market. One of the most problematic areas is the formation of responsible consumption, or smart consumption. Responsible consumption is ranked 12 on the list of 17 Global Sustainable Development Goals identified by the United Nations. Responsible consumption forms social consciousness regarding the consumption of environmentally friendly washing products, which is the basis for assessing the ecological brand of an enterprise on the Ukrainian market. The analysis of the current state of the market for environmentally friendly detergents in Ukraine is carried out. The main characteristics of the assessment of quality, safety, environmental assessment, the formation of the competitiveness of detergents in business processes have been determined. In the course of the research, general scientific and special research methods were used. The stages of modeling the process of stimulating environmentally friendly production at the public level have been determined, which, in contrast to the existing ones, provides for the use of financial and economic incentives. These stages include planning the development and introduction into production of new synthetic detergents. And also the development of an ecological strategy for the manufacture of environmentally friendly Synthetic Detergents of the enterprise, which includes marketing research, determination of consumer benefits, positioning of the enterprise brand in the Ukrainian market, justification of expanding the range of Synthetic Detergents, planning the promotion of Synthetic Detergents. To implement them, a SWOT analysis method is proposed to identify the strengths and weaknesses of the company «DE LA MARK» LLC. Thanks to this method, it is possible to qualitatively control monitoring of the needs and likings of consumers. In comparison with similar known methods, the proposed approaches make it possible to modify the production and management of a given enterprise.*

**Key words:** organizational and economic principles, greening, environmentally friendly production, detergents, ecological detergents, economic and ecological assessment, management, incentives, foresight forecasting, brand management.

**Постановка проблеми.** Задоволення потреб споживачів в якісній, безпечній та екологічно чистій продукції є ключовим чинником формування екологічного бренду підприємства, що значно впливає на його економічну ефективність. При

цьому переваги та ринкова стратегія екологічного бренду компанії вибудовуються передусім на екологічній концепції (стратегії) та динаміці розвитку виробництва екологічної продукції, які є основними конкурентними перевагами. Поява на



ринку серед широкого асортименту нових екологічно чистих мийних засобів може стати поразкою для виробників, якщо не буде істотно поліпшена, обґрунтована та підтверджена сертифікатами споживча цінність товару, яка є умовою для підвищення собівартості та ціни.

Згідно із Законом України «Про Основні засади (стратегію) державної екологічної політики України на період до 2020 року», екологічне маркування є одним з інструментів досягнення безпечного для здоров'я людини стану навколишнього середовища. В оновленому проєкті Стратегії до 2030 р. та національному плані дій, спрямованому на її реалізацію, досягнення поставленої цілі забезпечується формуванням у суспільстві екологічних цінностей та засад сталого споживання і виробництва. У проєкті Стратегії чітко визначено інструменти сталого споживання та виробництва, до яких віднесено системи екологічного управління та екологічної сертифікації продукції згідно з вимогами міжнародних стандартів та пропагування екологічного маркування серед споживачів.

Для українського ринку екологічно чистий мийний засіб – це товар принципово новий, переваги якого полягають у набутті якісних властивостей, зокрема високої розчинності компонентів, що забезпечує рівномірність кольору (білизни); можливості дбайливого прання та прання в холодній воді, що подовжує термін служби текстильних товарів; збереженні кольору виробів після прання; відсутності пилоутворення і, отже, зниженні дратівної дії та універсальності використання.

Проєктування, виробництво й споживання принципово нових, екологічно чистих та безпечних мийних засобів більшою мірою вимагає проведення експериментальних та експертних досліджень, що дає змогу знизити ступінь ризику, та експертної оцінки суттєвих споживчих властивостей товару. Та від того, наскільки аналіз технологічних й економічних умов виробництва таких засобів показує їхні переваги перед виробництвом неекологічної продукції, залежить ефективність діяльності всього підприємства та формування економіко-екологічного бренду на ринку.

Для вирішення низки зазначених проблемних питань щодо оцінки економіко-екологічного бренду підприємства необхідне розроблення нових методів експертної оцінки, спрямованої на обґрунтування та оцінку корисної, достовірної інформації щодо їх позиціонування.

Отже, в умовах високої конкуренції на ринку мийних засобів розроблення нового товару вимагає аналізу та експертної оцінки ринкової ситуації, вибору пріоритетних напрямів розвитку асортименту та формування споживчих властивостей відповідно до передбачуваних потреб споживачів.

Під час реалізації проєкту оцінки економіко-екологічного бренду підприємства виникають окремі

труднощі та проблеми, пов'язані із впливом різного роду чинників. Забезпечити позиціонування економіко-екологічного бренду підприємства та підвищення ефективності бізнесу можливо за рахунок підвищення обізнаності споживачів щодо якості та безпечності продукції. Отже, оцінка економіко-екологічного бренду підприємства є актуальною проблемою та потребує подальшого вирішення.

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

Дослідженню теоретичних і методологічних аспектів оцінки якості, безпечності, екологічної оцінки, формуванню конкурентоспроможності мийних засобів у бізнес-процесах присвячено роботи багатьох учених. Теоретико-методологічну базу цього дослідження становлять наукові праці в галузі технологічних процесів виробництва мийних засобів, які вивчали науковці К. Ланге, М. Плетньов, Ф. Неволін, А. Абрамзон, Є. Щукін, Г. Штюпель, М. Платонов, В. Дончак, О. Дзевочко тощо [1]. Предметом їх дослідження є технологія виробництва, класифікація синтетичних засобів тощо. У роботах С. Вілкової, Дж. Кехлер, І. Вольнова, А. Абрамзон, З. Бухштаб, Ф. Неволіна узагальнено типовий хімічний склад мийних засобів, який оцінено на відповідність сучасним вимогам та стандартам під технологічні особливості підприємства [2]. Компонентні й технологічні характеристики мийних засобів нового покоління описано в працях А. Шарова (силіконові ПАР), В. Касилович (рідкі МЗ), М. Плетньова (косметико-гігієнічні засоби) тощо [3].

Методологію екологічної оцінки мийних засобів за різними кваліметричними характеристиками описано у працях зарубіжних науковців, зокрема М. Бакмана, Т. Ліндквіста, А. Тідель, П. Гайденмарк, К. Йонсон, К. Альто, Е. Гайсканенка, С. Лайре. Праці С. Мацунага, Й. Наго, Т. Мукаяма, В. Макитянського, В. Давидюка, Л. Маюрникової, О. Габінської, Н. Дворецької, В. Іванцова спрямовані на оцінку ефективності мийної дії окремих складників МЗ або ПАР [4]. Стратегії розвитку підприємств хімічної промисловості досліджували Н. Грицюк, П. Перерва, В. Олешко, М. Барна, К. Муратова, О. Пиріков, В. Рибаченко тощо [5–7].

Найбільш переконливими є принципи формування нової екологічної свідомості на відповідність продукції екологічним вимогам та стандартам, що відображено у дослідженнях Ю. Сливи, П. Ніколаєва, С. Берзіної, Є. Походила, А. Зорі, М. Хламова, В. Коренева [8]. Результати цих досліджень показали, що формування екологічної свідомості споживачів позитивно впливає на підвищення продуктивності, прибутковості та обсягу продажу поряд з іншими необхідними бізнес-процесами.

Сьогодні існує безліч рецептур СМЗ відповідно до функціонального призначення та існуючих технологічних особливостей, які не відповідають сьогоdnішнім вимогам щодо безпечної продукції, окрім цього, більшість досліджень спрямовано на забезпечення лише мийної дії без урахування екологічної



чистоти. Як правило, будь-яке введення нових безпечних складників (компонентів) до складу СМЗ вимагає ретельних досліджень, а впровадження в технологічний процес неминує веде до збільшення вартості. Це пов'язано з тим, що ці складники є імпортованими, а власники екологічних іноземних брендів МЗ не розкривають рецептур та технологій виробництва, вони мають власну стратегію розвитку підприємства і вважають за краще її реалізувати за допомогою імпорту готової продукції та отримання доданої вартості на ринку України.

Отже, розглянуто основні дослідження щодо формування та оцінки економіко-екологічного бренду підприємства з виготовлення мийних засобів, визначено основні чинники, що впливають на оцінку екологічно чистого мийного засобу, методологію оцінки екологічного бренду, а також шляхи формування екологічної свідомості споживачів під час вибору продукції. Крім того, розглянуто основні характеристики СМЗ, що забезпечують їх екологічну безпечність, і визначено основні проблеми, що виникають у процесі оцінки брендів. Особливої гостроти вони набувають в умовах зменшення платоспроможності споживачів через відсутність значимого інформаційного забезпечення щодо товарного супроводу, екологічного маркування та дієвого ринкового нагляду за відповідністю продукції побутової хімії на ринку України.

**Постановка завдання.** Метою дослідження є аналіз методів позиціонування та визначення методології оцінювання економіко-екологічного бренду підприємства на ринку мийних засобів України.

Для досягнення поставленої мети дослідження визначено такі наукові завдання:

1. Провести аналіз сучасного стану екологічних брендів на ринку мийних засобів України.
2. Визначити процедуру оцінки економіко-екологічного бренду мийних засобів на ринку України.

Об'єктом дослідження є оцінювання економіко-екологічного бренду підприємства від упровадження екологічно чистих мийних засобів на ринок України.

Для виробництва екологічно чистої продукції на підприємствах галузі застосовуються лише повністю біорозкладні ПАВ; відсутні агресивні хімічні компоненти (фосфати), які викликають забруднення навколишнього середовища та шкідливі стоки; ведеться робота з підвищення ефективності використання енергетичних і природних сировинних ресурсів; дотримуються вимоги природоохоронного законодавства, нормативно-правових документів з оцінки екологічних аспектів підприємства; забезпечується відкритість екологічної діяльності та співробітництво із зацікавленими сторонами з охорони навколишнього середовища; висвітлюється соціальна відповідальність бізнесу.

За основу дослідження було взято ТОВ «ДЕ ЛА МАРК» – підприємство України, що позиціонується

як виробник екологічно чистої продукції побутової хімії. Аналіз умов виробництва мийних засобів на підприємстві показав їхні переваги перед виробництвом неекологічної продукції, зниження енергетичних витрат.

Під час розроблення рецептур і технології виготовлення продукції застосовується контроль та оцінка якості на відповідність вимогам ДСТУ 2207.1, ДСТУ 2972:2010, ДСТУ 2161, ДСТУ ISO 4312, ТУ У 24.5-36385435-001:2011 «Засоби мийні синтетичні порошкоподібні безфосфатні» та Технічного регламенту для товарів, які виробляються серійно.

Досліджувану в роботі лінійку продукції оцінено за показниками якості та безпечності, зокрема за зовнішнім виглядом, кольором, запахом, мийною здатністю, хімічною вибілювальною здатністю, показником концентрації водневих іонів 1%-го водного розчину, масовою часткою пилу, зольністю бавовняної тканини після 25 циклів прання, зниженням міцності бавовняної тканини після 25 циклів прання, біологічним розкладом ПАВ, піноутворювальною здатністю.

Для посилення конкурентоздатності продукції ТОВ «ДЕ ЛА МАРК» усі мийні засоби було сертифіковано з правом застосування знаку екологічного маркування «Зелений журавлик». Процедурою сертифікації передбачено оцінювання відповідності за критеріями впливу продукції на довкілля, безпечності для здоров'я людини, а також за функціональними показниками та якісними характеристиками протягом життєвого циклу товару.

Оцінку екологічних брендів підприємств в Україні утруднюють, перш за все, низький рівень обізнаності суспільства про переваги відповідального споживання та виробництва, а також розуміння значень і правил застосування тих чи тих маркувань. Це стосується і споживачів, і виробників, і замовників (у тому числі в державному секторі).

Проте одним із найбільш проблемних місць є формування відповідального споживання (responsible consumption), або розумного споживання. Відповідальне споживання є 12-м пунктом у списку 17 Глобальних цілей сталого розвитку, визначених Організацією Об'єднаних Націй. Відповідальне споживання формує соціальну свідомість щодо споживання екологічно чистої мийної продукції, яка є основою оцінки екологічного бренду підприємства на ринку України. Проблему можна віднести до зовсім не вивченої, що, своєю чергою, надає велике поле діяльності для її подальшого дослідження.

Під час виконання роботи застосовано загальнонаукові та спеціальні методи дослідження:

– аналізу та синтезу – для попереднього аналізу з формування проблеми, визначення цілей; планування розроблення й упровадження у виробництво нових СМЗ; для дослідження показників якості,

безпеки, аналізу сучасного стану екологічних брендів на ринку СМЗ України, умов розширення асортименту продукції СМЗ на підприємстві;

– аналогій та порівняльного співставлення – для визначення сильних та слабких сторін підприємства, співвідношення витрат і вартісних оцінок нової екологічно чистої продукції;

– метод декомпозиції – для розроблення нової екологічної стратегії з виготовлення екологічно чистих СМЗ підприємства, яка включає маркетингові дослідження, визначення споживчих переваг, позиціонування бренду підприємства на ринку України, обґрунтування розширення асортименту СМЗ, планування просування СМЗ; деталізації етапів оцінювання економіко-екологічного бренду підприємства.

**Виклад основного матеріалу дослідження.**

Насамперед споживача цікавлять сам продукт, його якість та задоволення його потреб. В останні роки в пріоритеті у споживача є продукція, яка априорі безпечна для здоров'я та довкілля. Екопродукцією може вважатися будь-який продукт, товар, матеріал чи виріб із поліпшеними екологічними характеристиками.

Такі характеристики оцінюються за екологічними критеріями (за нормативною документацією), яким повинна відповідати продукція, щоб було нанесено екологічне маркування на законних підставах.

Екологічний сертифікат та відповідне екологічне маркування підкріплюють конкурентну перевагу продукції на національному та зарубіжних ринках, тому до змісту екологічних критеріїв за схемою сертифікації згідно з ISO 14024, СОУ.ОЕМ 08.036.067:2012 «Зелений офіс. Екологічні критерії та метод оцінювання життєвого циклу» обов'язково входять критерії оцінювання показників безпеки, складників та готового продукту, виробу чи матеріалу.

Вибираючи більш безпечну продукцію певного екологічного бренду, споживач хоче бути

впевнений у тому, що задекларована виробником «екологічність» відповідає дійсності і не відноситься до прийомів грінвошингу – спекуляції на темі екології, «зеленого» продукту. Це явище зумовлене бажанням виробників отримати додатковий прибуток, збільшити лояльність споживачів шляхом уведення їх в оману.

Тому споживач надає перевагу у виборі саме сертифікованої продукції. Аналіз брендової продукції на ринку екологічної побутової хімії та засобів гігієни вказує на наявність різного виду сертифікатів, які свідчать насамперед про якість продукції. Утім, будь-яка сертифікація в Україні та світі є добровільною, у тому числі й екологічна, яку не всі виробники бажають проходити, а лише наносять назву «еко». Перелік поширених на українському ринку брендів побутової хімії (які з етичних міркувань не називаються й позначені літерами) та наявні екосертифікати на їхню продукцію представлено в табл. 1.

Більшість брендів екологічної продукції, представлених на ринку України (від А до К), мають широкий асортимент товарів побутової хімії, які супроводжуються наявними екологічними сертифікатами як вітчизняного, так і іноземного походження.

За кількістю груп видового асортименту за призначенням найбільшу ступінь охоплення має бренд Б, найменшу – бренд А. За основу взято базові групи товарів побутової хімії відповідно до класифікації за призначенням – це сегменти, охоплені компанією «ДЕ ЛА МАРК».

До додаткових груп товарів віднесено засоби для виведення плям, засоби для миття овочів і фруктів, засоби для усунення запаху в приміщенні, тверде туалетне мило, засоби для чищення взуття, засоби для пом'якшення води.

Для оцінювання цінових пропозицій та аналізу кон'юнктури ринку екологічної побутової хімії та

Таблиця 1

**Наявність сертифікатів в екологічних брендах на ринку побутової хімії й засобів гігієни з екологічним маркуванням**

Бренд	Сертифікат
DeLaMark	Екологічний сертифікат, виданий органом сертифікації «Жива планета», Україна
А	Відсутні будь-які сертифікати
Б	Інститут екологічної сертифікації «ICEA»
В	Екологічний сертифікат, виданий органом сертифікації «Жива планета», Україна
Г	Відсутні будь-які сертифікати
Ґ	Екологічний сертифікат, виданий органом сертифікації «Жива планета», Україна
Д	Відсутні будь-які сертифікати
Е	Відсутні будь-які сертифікати
Є	ECOGARANTIE (Бельгія); ECOCERT (Франція)
И	ECOGARANTIE; EcoControl
І	ECOGARANTIE; Асоціація допомоги алергікам й астматикам
Ї	Відсутні будь-які сертифікати
Й	Екологічний сертифікат, виданий органом сертифікації «Жива планета», Україна
К	Відсутні будь-які сертифікати

Джерело: сформовано авторами

засобів гігієни в Україні були вибрані три українські компанії і три європейські. Результати оцінки вказують на незначне підвищення ціни на продукцію ТМ DeLaMark порівняно з продукцією вітчизняних виробників, але зниження по відношенню до імпортової. Оцінка асортименту екологічних брендів за різними ознаками на ринку України дала можливість визначити економічну «нішу» та розробити стратегії розвитку асортименту синтетичних екологічно чистих мийних засобів ТМ DeLaMark.

На першому етапі шляхом проведення SWOT-аналізу ТОВ «ДЕ ЛА МАРК» визначено слабкі й сильні сторони просування екологічно чистих мийних засобів на ринок України (табл. 2).

На другому етапі SWOT-аналіз діяльності ТОВ «ДЕ ЛА МАРК» дав змогу виявити поточні економічні тенденції роботи підприємства, зокрема сильні сторони, слабкі сторони, можливості та загрози (табл. 3).

На третьому етапі в ході дослідження було проведено соціологічне опитування й подальший аналіз маркетингової привабливості продукції ТОВ «ДЕ ЛА МАРК» шляхом його позиціонування на ринку України.

За основу позиціонування було взято пральний порошок Royal Powder торгової марки DeLaMark із погляду різних показників (критеріїв оцінки). За кожним показником розроблено матриці з позиціями товару. Позиція товару визначалася залежно від місця за ранжуванням й оцінкою цього товару за 5-бальною шкалою експертами та споживачами. Максимальний розмір «бульбашки» відповідав частці респондентів, які поставили порошок Royal Powder на перше місце під час ранжування.

У категорії пральних порошоків і засобів особистої гігієни близько 20–30% сімей схильні купувати окремий мийний засіб для дитячого призначення (табл. 4), що спрямовує бізнес на необхідність розширення асортименту товарів для дітей.

Таблиця 2

**SWOT-аналіз ринкових пропозицій екологічної побутової хімії в Україні**

<b>Сильні сторони (Strengths)</b>	<b>Слабкі сторони (Weaknesses)</b>
Переваги у цій пропозиції з європейськими брендами	Низький платоспроможний попит в Україні
Посилення державного регулювання щодо складу побутової хімії за екологічними показниками	Залежність цінних змін імпортованих складників (компонентів) від валютного курсу
Поліпшення позиціонування еко-трендів під впливом європейських тенденцій щодо здорового способу життя	Низька інформованість населення щодо змісту маркування екологічних товарів
Висока лояльність цільової аудиторії до екологічних товарів	Сертифікація на добровільних засадах
<b>Можливості (Opportunities)</b>	<b>Загрози (Threats)</b>
Можливість вибору з групи еко-товарів українських як більш дешевих	Зниження курсу національної валюти
Можливість вибору із сегменту дорогих ТПХ екологічних товарів українських виробників у тій самій цій категорії	Цінова конкуренція з боку вітчизняних виробників, що вживають більш дешеві інгредієнти гіршої якості
Розширення цільової аудиторії шляхом інформування щодо впливу складників на екологію й здоров'я людини	Посилення позицій іноземних виробників
Посилення державного ринкового нагляду за мийними засобами, що виробляються й реалізуються в Україні	Зменшення довіри до еко-товарів через зростання кількості «грінвошерів»
Розвиток експортного напрямку	Зростання імпорту продукції

Джерело: сформовано авторами

Таблиця 3

**SWOT-аналіз ТОВ «ДЕ ЛА МАРК»**

<b>Сильні сторони</b>	<b>Слабкі сторони</b>
Відповідність показників якості продукції нормативно-правовим вимогам. Сегмент ринку – еко-товари. Застосування тільки європейських інгредієнтів з сертифікатами якості. Добровільна еко-сертифікація всієї продукції	Аналітика, постійна робота з клієнтською базою. Реклама, маркетинг і просування, у тому числі через Інтернет
Обґрунтована та підтверджена можливість використовувати термін «ЕКО» для всієї продукції	
<b>Можливості</b>	<b>Загрози</b>
Розширення асортименту шляхом освоєння суміжних областей (косметика, мінеральні добрива). Зміцнення позицій у modertrade. Удосконалення послуг Інтернет-магазину. Зростання прибутку за рахунок відкриття експортних торгових марок. Удосконалення рецептур дорогих «не-Еко» до «Еко»	Підвищення вимог нормативно-правових актів, зміна виду гармонізації з європейськими стандартами – розмивання терміну «ідентичний». Конкуренція

Джерело: сформовано авторами

Таблиця 4

**Оцінка споживчих переваг під час вибору універсальних МЗ та засобів для дітей**

Назва сегменту ТПХ	Пральні порошки / засоби для прання, %	Засоби для прибирання, %	Засоби особистої гігієни, %	Засоби для миття посуду, %
Товари для всієї родини	79	90	72	90
Тільки товари для дітей	21	10	28	10

Джерело: сформовано авторами

Аналізуючи дані проведеного дослідження щодо споживчих переваг за різними асортиментними групами, було визначено економічні «ніші» та розроблено шляхи для оптимізації економічної ефективності та стратегії розвитку екологічного бренду підприємства:

1. Точка диференціації. Royal Powder – безфосфатний порошок, TM DeLaMark – екопобутова хімія для будинку.

2. Завдання на розвиток – зробити порошки кращі, ніж Royal Powder, у тій самій цінній категорії.

3. Посилити позиції асортименту TM DeLaMark на ринку через комунікації, правдиву рекламу.

4. Розширити та розробити асортимент продукції без ароматів, засобів для прибирання будинку, спеціального призначення, універсальних, із характеристиками спрямованої дії.

5. Розширити асортимент пральних порошків, рідин для прання з посиленими властивостями.

6. Поглибити асортимент мийних засобів дитячого призначення, зокрема пральних порошків, гелю для душу, рідкого мила.

7. Розширити асортимент засобів для миття посуду в посудомийній машині.

8. Поліпшити споживні властивості мийних засобів.

9. Провести тестування продукції, звернути увагу на властивості засобів для миття посуду.

10. Удосконалити якість упаковки, її відкриття, зручність у використанні.

Усі вищевказані компоненти стратегії в її конкретному вираженні становлять екологічний бренд компанії «ДЕ ЛА МАРК» та її продукту. Бренд (англ. Brand, [brænd] – клеймо) – комплекс уявлень, асоціацій, емоцій, ціннісних характеристик про продукт чи послугу у свідомості споживача. Це – ментальна оболонка продукту або послуги.

Бренд є абстрактною назвою, проте фізичними складниками (носіями) бренду є комплекс елементів фірмового стилю: назва бренду (слово, словосполучення), логотип з принципами його побудови, палітра фірмових кольорів, підтримання фірмового стилю оригінальною графікою, набір фраз, звуки, торгова марка і, звичайно ж, усі асоціації та емоції, які виникають у споживача під час використання самого продукту. Змістове наповнення бренду DeLaMark наведено в табл. 5.

Тому під час розроблення нормативно-технічного забезпечення виробництва екологічно чистих мийних засобів висувуються жорсткі обмежувальні вимоги до одних компонентів і заборонні обмеження до інших.

Власне, економічна стратегія ТОВ «ДЕ ЛА МАРК» – це не тільки планова діяльність, а модифікація виробництва та менеджменту завдяки постійному моніторингу потреб і симпатій споживачів, які разом з екологічними вимогами є основним рушійним ресурсом прогресу компанії, дають змогу закріпити у свідомості споживачів позитивну оцінку екологічного бренду.

Таблиця 5

**Змістовна сутність екологічного бренду DeLaMark**

Критерій	Функція критерію	Зміст бренду за критерієм
Сутність бренду	Пропозиція споживачеві	Екочистота, турбота про здоров'я близьких і природу
Особистість бренду	Що таке бренд?	Дбайливий, чесний, відповідальний, виступає за усвідомлене споживання і дбайливе ставлення до природи
Цінності бренду	Які емоції викликає використання бренду?	Відповідальність. Задоволеність. Екологічність, любов до природи і людей. Людина – частина природи, сьогодні вона повинна взяти на себе відповідальність за навколишній світ і своє здоров'я
Вигоди	Які результати використання бренду?	Екологія ефективного прання, прибирання та особистої гігієни. Сучасна ефективна побутова хімія безпечна для здоров'я людини і природи
Атрибути	Що є бренд?	Повністю сертифікована ефективна екопобутова хімія світового рівня й українського виробництва, безпечна для здоров'я. Продукт без агресивних компонентів, тобто не містить фосфатів, мікропластику, силіконів, джерел формальдегіду, а також парабенів й інших небезпечних консервантів, SLS, SLES, TEA, DEA, MEA, адаптований під українську воду, не тестується на тваринах і постачається в біорозкладній упаковці

Джерело: сформовано авторами



**Висновки з проведеного дослідження.**

Проведено аналіз організації виробництва екологічно прийнятних мийних засобів та перевірку показників їхньої якості на відповідність нормативно-правовим вимогам, комплексну оцінку функціональних та екологічних характеристик мийних засобів за критеріями, які характеризують ефективність та вплив на стан довкілля і здоров'я людини впродовж життєвого циклу.

Проведено оцінку асортименту СМЗ основних екологічних брендів на ринку України, визначено слабкі й сильні сторони просування екологічно чистих мийних засобів на ринок України, виявлено поточні економічні тенденції роботи підприємства, зокрема сильні сторони, слабкі сторони, можливості та загрози, розроблено стратегію розвитку асортименту синтетичних екологічно чистих мийних засобів ТОВ «ДЕ ЛА МАРК».

Розроблено шляхи оптимізації економічної ефективності та стратегії розвитку екологічного бренду підприємства.

Визначено основні компоненти розроблення стратегії в її конкретному вираженні, що становлять оцінку екологічного бренду компанії «ДЕ ЛА МАРК» та її продукту.

**БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:**

1. Жук О.В. Розробка складу та технології дитячого піномийного засобу : дис. ... канд. фарм. Наук : 15.00.01. ; Нац. фарм. ун-т Міністерства охорони здоров'я. Харків, 2015. 140 с.
2. Коломієць Т.М., Черняк Л.В. Якість безфосфатних порошків для прання білизни. *Товари і ринки*. 2017. № 1. С. 50–57.
3. Матейчик В.П., Хрутьба В.О. Методичні підходи до управління екологічними аспектами в проєктах поводження з відходами. *Управління проєктами та розвиток виробництва*. 2012. № 2(42). С. 113–123.
4. На шляху зеленої модернізації економіки: модель сталого споживання та виробництва : довідник / С.В. Берзіна та ін. Київ : Інститут екологічного управління та збалансованого природокористування, 2017. 138 с.
5. Берзіна С. Екологічна сертифікація та маркування: головні акценти для споживача. *Екологічна безпека*. 2018. № 3. С. 42–46.
6. Науково-методичні аспекти токсиколого-клінічних досліджень впливу мінерального складу питної води на стан здоров'я населення (огляд літератури) / М.Г. Проданчук та ін. *Сучасні проблеми токсикології*. 2006. № 3. С. 6–10.
7. Слива Ю.В. Вимоги європейських торгових мереж до національної сільськогосподарської та харчової продукції, що імпортується в ЄС. URL: <https://cutt.ly/rQsAWC9> (дата звернення: 25.05.2021).
8. Проведение производственных испытаний моющих средств серии «Кризал» : отчет о НИР / РНИУП «Ин-т экспериментальной ветеринарии им. С.Н. Вышелесского Нац. акад. наук Беларуси» ; рук. Т.Н. Каменская. Минск, 2007. 42 с.

9. Третинник В.Ю., Яременко В.А. Особенности состава синтетических моющих средств и методы их дезактивации. *Екологія довкілля та безпека життєдіяльності*. 2008. № 5. С. 70–79.

10. Aalto, K., Heiskanen, E., Leire, C. & Thidell, A. Скандинавський Лебідь – від минулого досвіду до майбутніх перспектив. *Третя перевірка Скандинавського проєкту «Лебідь»*. TemaNord 2008:529. Копенгаген : Рада міністрів Скандинавських країн, 2008.

11. Matsunaga S., Nagoh Y., Mukaiyama T. Synergy effect of methyl ester sulfonate and various surfactants. In: 6th World Surfactants Congress CESIO 2004, 20-23 June 2004, Berlin, Poster P-04-07.

12. Павлова М.Б. Аналіз асортименту товарів з використанням матричного ABC-аналізу. *Стратегії розвитку науки і образования* : матеріали Междунар. научно-практ. конф. Namur, Belgique, 2017. С. 292–295.

13. Смольянина А. Методы анализа ассортимента портфеля организации. URL: [http://www.iteam.ru/publications/marketing/section\\_28/article\\_2963](http://www.iteam.ru/publications/marketing/section_28/article_2963) (дата звернення: 25.05.2021).

14. Бобкова А., Павлюченко Ю. Учасники відносин у сфері екологічного підприємництва. *Підприємництво, господарство і право*. 2017. № 9. С. 56–61.

15. Пащенко О.П. Бенчмаркінг як ефективний метод управління змінами на підприємстві. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. № 4. С. 539–543.

16. Довкілля України : статистичний збірник. Київ : Державна служба статистики України, 2019. 214 с.

17. Ліпич Л.Г., Глубицька Т.В. Впровадження екологічного менеджменту на підприємствах хімічного комплексу. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2013. № 69. С. 59–64.

18. Екологічний менеджмент як фактор еколого-економічної стійкості та розвитку промислового підприємства в системі охорони праці / О.Г. Зима та ін. *Вісник КНУТД. Економічні науки*. 2018. № 4. С. 69–75. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/vknutden\\_2018\\_4\\_9](http://nbuv.gov.ua/UJRN/vknutden_2018_4_9) (дата звернення: 25.05.2021).

**REFERENCES:**

1. Zhuk O.V. (2015) Rozrobka skladu ta tekhnologii dytiachoho pinomyinoho zasobu: dysertatsiia kandydata farmatsevtichnykh nauk [Development of the composition and technology of children's foam] (PhD Thesis), Kharkiv: National Pharmaceutical University of the Ministry of Health of Ukraine.
2. Kolomiets T.M., Cherniak L.V. (2017) Yakist bezfosfatnykh poroshkiv dlia prannia bilyzny [Quality of phosphate-free washing powders]. *Tovary i rynky*, no. 1, pp. 50–57.
3. Mateichyk V.P., Khrutba V.O. (2012) Metodichni pidkhody do upravlinnia ekolohichnymy aspektamy v proektakh povodzhennia z vidkhodamy [Methodical approaches to environmental management in waste management projects]. *Upravlinnia proektamy ta rozvytok vyrobnytstva: zbirnyk naukovykh prats [Project management and production development: collection of scientific works]*. Lugansk.
4. Berzina S.V. et al. (2017) Na shliakhu zelenoi modernizatsii ekonomiky: model staloho spozhyvannia

ta vyrobnytstva [Towards green economic modernization: a model of sustainable consumption and production]. Kyiv: Instytut ekolohichnoho upravlinnia ta zbalansovanoho pryrodokorystuvannia.

5. Berzina S. (2018) Environmental certification and labeling: the main highlights for the consumer. *Ecological safety*, no. 3, pp. 42–46.

6. Prodanchuk M.H., Mudryi I.V., Velykyi V.I., Petrashenko H.I., Kalashnikov, A.A. (2006) Naukovo-metodychni aspekty toksykoloho-klinichnykh doslidzhen vplyvu mineralnoho skladu pytnoi vody na stan zdorov'ia naselennia (ohliad literatury) [Scientific and methodological aspects of toxicological and clinical studies of the influence of mineral composition of drinking water on the health of the population (literature review)]. *Suchasni problemy toksykologhii*, no. 3, pp. 6–10.

7. Slyva Yu.V. (2015) Vymohy yevropeiskykh torhovykh merezh do natsion [Requirements of European trade networks for national agricultural and food products imported into the EU]. Available at: <https://cutt.ly/rQsAWC9> (accessed 25 May 2021).

8. Kamenskaya T.N. (2007) Provedenie proizvodstvennykh ispytaniy moyushchikh sredstv serii «Krizal»: otchet o NIR. RNIUP «In-t e`ksperimental`noj veterinarii im. S.N. Vy`shelesskogo Nacz. akad. nauk Belarusi».

9. Tretynnyk V.lu., Yaremenko V.A. (2008) Osobnosty sostava syntetycheskykh moiushchykh sredstv y metody ykh dezaktyvatsyy [Features of the composition of synthetic detergents and methods for their decontamination]. *Ekolohiia dovkillia ta bezpeka zhyttiedialnosti*, no. 5, pp. 70–79.

10. Aalto K., Heiskanen E., Leire C., Thidell A. (2008) Scandinavian Swan – from past experience to future prospects. *The third inspection of the Scandinavian project «Swan»*, TemaNord 2008: 529. Copenhagen: Council of Ministers of the Scandinavian countries.

11. Matsunaga S., Nagoh Y., Mukaiyama T. Synergy effect of methyl ester sulfonate and various surfactants. In: 6th World Surfactants Congress CESIO 2004, 20–23 June 2004, Berlin, Poster P-04-07.

12. Pavlova M.B. (2017) Analiz asortymentu tovariv z vykorystanniam matrychnoho AVS-analizu [Analysis of the assortment of goods from the matrix ABC analysis]. *Stratehyy razvytyia nauky y obrazovanyia: materiyaly Mezhdunar. nauchno-prakt. konf. Namur, Belgique* [Strategies for the development of science and education].

13. Smolianyna A. Metody analiza assortimentnoho portfelia orhanyzatsyy [Methods for analyzing the assortment portfolio of an organization]. Available at: [http://www.iteam.ru/publications/marketing/section\\_28/article\\_2963](http://www.iteam.ru/publications/marketing/section_28/article_2963) (accessed 25 May 2021).

14. Bobkova A., Paviuchenko Yu. (2017) Uchasnyky vidnosyn u sferi ekolohichnoho pidpriemnytstva [Participants of Vidnosin at the Sphere of Ecological Education]. *Pidpriemnytstvo, hospodarstvo i pravo*, no. 9, pp. 56–61.

15. Pashchenko O.P. (2015) Benchmarkinh yak efektyvnyi metod upravlinnia zminyamy na pidpriemstvi [Benchmarking as an effective method of managing changes at enterprises]. *Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky*, no. 4, pp. 539–543.

16. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy (2019) Dovkillia Ukrainy [The environment of Ukraine]. Kyiv: Informatsiino-analitychne ahentstvo.

17. Lypych L.H., Hlubitska T.V. (2013) Vprovadzhennia ekolohichnoho menedzhmentu na pidpriemstvakh khimichnoho kompleksu [Providing environmental management at the enterprises of the chemical complex]. *Visnyk Natsionalnoho universytetu «Lvivska politekhnikha»*, no. 69, pp. 59–64.

18. Zyma O.H., Nebylytsia O.A., Arkhypova D.Ie., Brusnitsyna D.E. (2018) Ekolohichniy menedzhment yak faktor ekoloho-ekonomichnoi stiikosti ta rozvytku promyslovoho pidpriemstva v systemi okhorony pratsi [Environmental management as a factor of environmental and economic efficiency and development of an industrial enterprise in the protection system]. *Visnyk KNUTD. Ekonomichni nauky*, no. 4, pp. 69–75. Available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/vknutden\\_2018\\_4\\_9](http://nbuv.gov.ua/UJRN/vknutden_2018_4_9) (accessed 25 May 2021).

## РОЗДІЛ 3. ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ

СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО РЕКЛАМИ  
УКРАЇНСЬКИХ ТУРИСТИЧНИХ КОМПАНІЙMODERN APPROACHES TO THE ADVERTISING  
OF UKRAINIAN TOURIST COMPANIES

УДК 658.89

DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastuct56-10>**Сокол П.М.**

к.е.н., доцент кафедри маркетингу та міжнародного менеджменту Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара

**Близнак Д.Д.**

студентка Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара

**Півоварова О.Б.**

асистент кафедри маркетингу та міжнародного менеджменту Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара

**Sokol Polina**

Oles Honchar Dnipro National University

**Blizniuk Diana**

Oles Honchar Dnipro National University

**Pivovarova Olga**

Oles Honchar Dnipro National University

У статті окреслено основні підходи до рекламування у сфері туристичних послуг, виділено основні туристичні підприємства-лідери, досліджено ефективність їхньої рекламної діяльності. Висвітлено основні тенденції та аспекти рекламування продукту туристичних підприємств. Розглянуто особливості маркетингових комунікацій підприємства. Проведено аналіз останніх досліджень і публікацій з указаної тематики та виявлено, що сьогодні спостерігаються зміни у рекламуванні туристичних послуг. Проаналізовано рекламні заходи досліджуваного підприємства та визначено його ефективність. Проведено опитування респондентів із метою визначення сучасних підходів до реклами, які ефективно впливають на свідомість споживача. Проаналізовано та виділено основні конкуренти досліджуваної компанії. Проведено експертне оцінювання підприємств міста Дніпра, визначено положення досліджуваної компанії на ринку туристичних послуг. Розроблено практичні рекомендації щодо вибору ефективних засобів рекламної діяльності у сфері туризму.

**Ключові слова:** реклама, ефективність реклами, експертні оцінки, туристичне підприємство, конкурентність.

В статті обозначены основные подходы к рекламированию в сфере туристических

услуг, выделены основные туристические предприятия-лидеры, исследована эффективность их рекламной деятельности. Освещены основные тенденции и аспекты рекламного продукта туристических предприятий. Рассмотрены особенности маркетинговых коммуникаций предприятия. Проведен анализ последних исследований и публикаций по указанной тематике и выявлено, что сегодня наблюдаются изменения в рекламировании туристических услуг. Рассмотрены особенности рекламирования в туристической сфере. Проведен опрос респондентов с целью определения современных подходов к рекламе, которые эффективно влияют на сознание потребителя. Выделены основные конкуренты исследуемой компании. Определены конкурентные преимущества и недостатки представленного реального туристического предприятия. Проведено экспертное оценивание предприятий города Днепра. Разработаны рекомендации по выбору эффективных средств рекламной деятельности в сфере туризма.

**Ключевые слова:** реклама, эффективность рекламы, экспертные оценки, туристическое предприятие, конкуренция.

The article outlines the main approaches to advertising in the field of travel services, highlights the main leading tourism enterprises, and investigates the effectiveness of their advertising activities. The main types of advertising in tourism have been investigated, the effectiveness of the use of each of them has been analyzed. The main trends and aspects of the advertising product of tourism enterprises are highlighted. The features of the choice of advertising activities depending on the budget of the advertising company and the goals of the communication policy are investigated. The article considers theoretical approaches to the category of "effectiveness" of advertising, which characterizes the competitiveness of a tourist enterprise. It was found that the effectiveness of the advertising campaign of enterprises with different approaches to advertising management is almost the same due to the high purchasing power. Mass consumption makes even such promotional activities as a simple reminder of a service to a customer effective. The income and expenses of the surveyed company, as well as advertising costs for 2019–2020 were calculated. The features of marketing communications of the enterprise are considered. The analysis of recent studies and publications on this topic was carried out and it was revealed that today there are changes in the advertising of travel services, namely, advertising on the Internet and positive customer reviews about the company gains a greater influence on the consumer's consciousness. The features of advertising in the tourism sector are considered. The advertising activities of the investigated enterprise are analyzed and its effectiveness is determined. A survey of respondents was carried out in order to determine modern approaches to advertising that effectively influence the consciousness of the consumer. Analyzed and highlighted the main competitors of the studied company. The competitive advantages and disadvantages of the presented real tourist enterprise are determined. An expert assessment of the enterprises of the city of Dnipro was carried out, the position of the investigated company in the market of tourist services was determined. Practical recommendations have been developed for the selection of effective means of advertising in the field of tourism.

**Key words:** advertising, advertising efficiency, expert assessments, tourism company, competition.

**Постановка проблеми.** Реклама представляє собою частину бізнесу, маркетингу, систем управління туристичних організацій. Вона виступає в якості інструменту позиціонування туристичних послуг. Туристична реклама є засобом ведення маркетингової політики туристичної фірми з просування туристичного продукту, а також об'єднання виробника та споживача цього продукту.

Туризм в сучасному світі неможливо уявити без реклами. Реклама, виконуючи своє економічне призначення, стимулює збут, сприяє тим самим зростанню прибутку в туристичних організаціях, та, насамперед, їх розвитку. Рекламна ціль являє собою конкретну комунікативну задачу, «яку необхідно вирішити по відношенню до конкретної цільової аудиторії протягом конкретного періоду часу». Виходячи з цього, ефективною можна

назвати ту рекламу, яка є ціленаправленою, а в якості ефектів реклами можна визначити «той бажаний вплив, який діє на цільову аудиторію за допомогою рекламного повідомлення».

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

Окремі положення, пов'язані з управлінськими аспектами рекламної діяльності в туризмі, відображені в працях вчених, що спеціалізуються в області загального менеджменту і менеджменту туризму, і перш за все, в роботах Бокова М. А., Рольмана А. А., Жукової М. А., Короткова Е. М., Львова Д. С., Пригожина А. І., Романової Ф. М., Семенова І. В., Чуднівського А. Д. Проблеми реклами висвітлені в роботах вчених, які досліджують діяльність туристських організацій: Азара В. І., Дурович А. П., Здорова А. Б., Кирилова А. Т., Маслової Є. В., Масовий Н. К., Морозової Н. С., Морозова М. А., Сеніна В. С.

**Постановка завдання.** Метою представленої статті є аналіз сучасних рекламних заходів та визначення ефективності рекламної діяльності туристичного підприємства.

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

З розвитком ринкових відносин в Україні та зростанням чисельності конкурентів значення реклами для туристичної сфери діяльності підвищується. Більш складний ринок вимагає проведення вдалої рекламної компанії, використання системи маркетингових комунікацій, підвищення ефективності рекламної діяльності.

За твердженням Ф. Котлера, тільки дуже хоробрі або дуже неосвічені люди «можуть казати безапеляційно, що саме реклама робить на ринку». [2] Однак, навіть без володіння такими властивостями, не можна не побачити великого впливу реклами на соціально-економічні відносини в суспільстві. Реклама набула економічних, політичних, соціальних, ідеологічних та виховуючих функцій, тому вона постійно бере на себе формування соціального конструювання реальності. Разом з цим реклама стала формою маркетингових комунікацій, а розробка рекламної стратегії є компонентом маркетингової стратегії.

Вчений Ч. Сендидж описує рекламу так: «реклама – це форма комунікації, яка намагається перевести якості товарів та послуг, а також ідеї на мову потреб та запитів споживача» [4].

Реклама є складовою частиною комерційної діяльності туристичної організації. Тільки добре організована рекламна компанія здатна істотно вплинути на результат туристського бізнесу. Саме ефективна реклама робить можливим масовий вплив на споживчу аудиторію.

Також на рекламу значно впливають інноваційні процеси, адже новітній стан туристичного ринку, нові туристичні продукти викликають необхідність здійснення нових рекламних технологій та адекватних управлінських впливів.

Насамперед, успішною рекламна компанія може стати лише в тому випадку, якщо вона буде відповідати поставленим цілям організації, комунікативній стратегії, чіткому плану, який стикається з дослідженнями туристичного ринку.

У сучасних умовах швидкого всебічного розвитку суспільства, на міжнародному ринку високими темпами зростає пропозиція різноманітних товарів і послуг. Інтеграційні та уніфікаційні процеси є передумовою виникнення у людства потреби у подорожах, що веде за собою стрімкий розвиток туристичного бізнесу і виникнення нових видів подорожей. Досліджуючи форми і методи реалізації послуг туристичних підприємств, доцільним є здійснення класифікації видів туризму за кількома найпоширенішими класифікаційними ознаками:

- за часовими характеристиками: короткостроковий; середньостроковий; довгостроковий;
- за туристичними цілями: рекреаційний; лікувально-оздоровчий; пізнавальний; діловий; спортивний; етнічний; релігійний; транзитний; освітній тощо;
- за використовуваними транспортними засобами: залізничний; авіаційний; теплохідний або водний (морський, річковий); автомобільний; автобусний; велосипедний;
- за інтенсивністю попиту: постійний; сезонний;
- за віковою категорією туристів: дитячий; молодіжний; туризм осіб середнього віку (55–52 років); туризм осіб третього віку (старші за 52 років);
- за способом організації: організований; неорганізований;
- за національною приналежністю: внутрішній; зовнішній (в'їзний, виїзний);
- за джерелами фінансування: соціальний; комерційний [3].

Канал комунікації має змогу об'єднувати всіх учасників процесу комунікації та носіїв інформації з моменту формування рекламного звернення до його отримання адресатом [1]. Вдалий вибір найбільш ефективних засобів трансляції рекламного звернення є складовою частиною успіху рекламної компанії. Від вирішення цього питання залежить кількість потенційних споживачів, на яких буде впливати рекламне повідомлення, а також бюджет на рекламну компанію, та, безумовно, ефективність її в кінцевому результаті.

Встановлення зворотнього зв'язку зі споживачами дозволяє контролювати просування туристичних послуг, вносити корективи у збутову діяльність, формувати стійке розуміння переваг послуг певних туристичних фірм.

У період великого споживчого попиту на туристичні продукти зростала кількість компаній, які здатні запропонувати свої послуги. З початком пандемії та закриттям кордонів туристичні підприємства переживали велику економічну кризу, коли попит на турпродукти значно зменшився. Зараз,



коли туристичний ринок на стадії відновлення, існує необхідність розробки ефективної рекламної компанії, яка змусить споживача звернутись саме в цю фірму, а не в іншу. Для цього є необхідність постійного моніторингу конкурентів.

Ринок туристичних послуг при розробці комунікаційної політики застосовує всі її складові: стимулювання збуту, особисті продажі, пропаганда, реклама, виставки та ярмарки, PR компанії тощо.

Необхідно звернути увагу на те, що реклама в сфері туристичної діяльності – це алгоритм послідовних процесів та методів, що пов'язані між собою, мета яких – поширення об'єктивної та правдивої інформації про специфіку надаваних туристичних послуг для формування попиту. Ці заходи спрямовані на досягнення двох головних цілей. Перша – інформувати потенційних клієнтів про місце, методи обслуговування, вартість та терміни виконання замовлень, а друга – впливати на формування попиту на туристичні послуги з метою збільшення обсягу їх реалізації і зниження впливу фактору сезонності.

Туристична компанія ПП «КИТ» постійно слідкує за оновленнями на ринку туризму, а також за конкурентами, які у великій кількості з'являються на ринку. Для того, щоб виявити конкурентоспроможність туристичної компанії, проведемо SWOT-аналіз її сильних та слабких сторін, а також визначимо її можливості та ризики (табл. 1).

Згідно проведеного SWOT-аналізу можна зробити висновок, що сильних сторін у компанії більше, ніж слабких, але серед слабких є важливий фактор – це неефективна рекламна діяльність. Компанії слід звернути на це увагу, так як серед великої кількості конкурентних підприємств вона не зможе зайняти вдале місце на ринку. Серед ризиків найголовній, який можна виділити – це нестабільна ситуація у світі через спалах пандемії. Як показала практика, якою б ефективною не була рекламна політика компанії, вона не дасть очікуємих результатів, якщо знов введуть

карантинні обмеження. Тому для туристичних підприємств доцільно шукати інші шляхи підвищення свого прибутку.

Туристична агенція «КИТ» у період своєї роботи на ринку використовувала багато методів просування послуг. З початком літнього сезону відпусток і канікул головним завданням, на даний момент, є інформування клієнтів про різноманітність послуг, що надаються. Для цього найбільш доцільно використовувати рекламу.

На практиці доведено, що реклама підсилює відповідальність туристичних підприємств перед споживачами за своєчасність і якість виконуваних послуг.

Метою рекламної діяльності туристичної компанії на сьогоднішній день є збереження і зміцнення позицій організації на ринку туристичних послуг, підвищення ефективності та конкурентоспроможності її діяльності.

В ході роботи було виділено основні завдання рекламної діяльності, яку здійснює туристична агенція ПП «КИТ».

1) Залучення клієнтів за допомогою інформування їх про послуги. Важливим при реалізації даного завдання ПП «КИТ» вважає необхідність перерахування в рекламному повідомленні конкурентних переваг, а також виділити основні переваги, які отримають клієнти, працюючи з даною компанією.

2) Збільшення збуту туристичного продукту. Робота менеджерів ПП «КИТ» орієнтована на те, щоб клієнт, роблячи вибір серед декількох компаній, прийшов саме до них. При цьому недостатньо однієї реклами – клієнту крім того, що обіцяно в рекламі, важливо ще й те, чи правдиві ці обіцянки. Тому, персонал туристичної фірми ПП «КИТ» проводить велику роботу над тим, як зустріти клієнта, як познайомити його з компанією та її продукцією, як вдало подати інформацію про ціни та інші фактори, які впливають на обсяг продажів. В даному випадку реклама турагентства лише направляє клієнта, а також змушує його запам'ятати компанію.

Таблиця 1

SWOT-аналіз туристичного підприємства ПП «КИТ»

Внутрішнє середовище	Сильні сторони	Слабкі сторони
	<ol style="list-style-type: none"> <li>наявність необхідних фінансових ресурсів;</li> <li>високий професіоналізм;</li> <li>великий асортимент турів;</li> <li>гнучка цінова політика;</li> <li>вдале місцезнаходження.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>неефективна рекламна компанія;</li> <li>відсутність зручного у користуванні сайту;</li> <li>вплив фактору сезонності на прибуток;</li> <li>низька ефективність переходу на нові тури.</li> </ol>
Зовнішнє середовище	Можливості	Ризики
	<ol style="list-style-type: none"> <li>можливість зниження ціни;</li> <li>ослаблення позицій конкурентів через пандемію;</li> <li>вихід на ринки інших регіонів;</li> <li>збільшення темпів зростання ринку.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>поява нових, більш потужних конкурентів;</li> <li>зниження платоспроможності населення;</li> <li>несприятлива зміна в курсах валют;</li> <li>несприятлива демографічна ситуація;</li> <li>нестабільна економічна ситуація в світі через спалах пандемії.</li> <li>зміна у смаках споживачів.</li> </ol>

Джерело: систематизовано автором за даними підприємства

Для реалізації поставлених завдань ПП «КИТ» використовує такі рекламні канали:

– логотип, зовнішній вигляд менеджерів з продажу, засоби зовнішньої і друкарської реклами, реклама в Інтернет, флаєри;

– турагенція має кілька лайтбоксів в межах міста. На них зображений логотип турагентства, праворуч – контактна інформація, адреса ПП «КИТ» і контактний телефон.

Біля входу в будівлю, де розташоване агентство, виставляють розсувний штендер. На тлі штендера розміщений логотип турагентства синього кольору, під яким розташовується інформація про основні послуги. Внизу вказані час роботи і адреса веб-сайту турагентства.

Реклама в ЗМІ. Для рекламування своїх послуг ПП «КИТ» використовує інтернет-ресурси та друковані газети та журнали міста Дніпра. Вони мають широкий тираж та часту періодичність. Для розміщення реклами ПП «КИТ» орієнтується на видання з тематикою: нерухомість, готельний, конгресовий бізнес, туризм, ресторанний бізнес тощо.

Для залучення уваги клієнтів ПП «КИТ» нерідко використовує буклети. У них в цікавій формі написано про туристичну компанію, про тури, які вона пропонує, розміщені фотографії. На зворотному боці буклету є схема проїзду. Частіше за все вони розповсюджуються промоутерами і місцях великого скупчення людей, а також на різних масових заходах.

Зараз все більшу популярність набуває реклама в мережі Інтернет. Офіційний сайт підприємства є однією з складових його іміджу. ПП «КИТ» не має такого сайту, але активно веде сторінку у соціальній мережі Facebook, на якій розміщує інформацію про компанію, контактні дані та тури. Також на сторінці є можливість залишити відгук про роботу агенції.

В ході роботи був складений звіт по проведеній рекламній компанії з за 2019–2020 рр. і проаналізована її ефективність (табл. 2).

За даним аналізом визначено, що в 2020 році на рекламу було витрачено менше коштів. Це обумовлено спалахом пандемії COVID 19, через яку туристична компанія була вимушена на деякий час припинити свою роботу, тому запускати активну рекламну компанію було б недоцільно.

Тому з метою оцінки ефективності рекламної компанії, яку проводить ПП «КИТ», в ході роботи

було проведено опитування респондентів різних вікових категорій та з різних міст проживання. Респондентам було запропоновано відповісти на декілька запитань. Головна ціль – виявити найефективніший канал просування, який працює на приваблення аудиторії. Запропоновані питання та відповіді наведені в додатку В. Всього в опитуванні брало участь 200 респондентів. Анкета опитування представлена у додатку В.

За результатами опитування було визначено, які компанії більше всього впізнаються, наскільки впізнаваною є компанія ПП «КИТ» та наскільки ефективною є її рекламні заходи, а також яка реклама є більш впливовою на свідомість споживача.

З питання «Які туристичні компанії Ви знаєте? Наведіть 5 прикладів» було виявлено 5 лідерів, які респонденти назвали найчастіше, це: туристичні оператори TezTour, Accord Tour, TUI, туристичні агенції Поїхали з нами, На канікули.

Також більшість респондентів частіше звертаються у компанії, які були зазначені вище. Крім них, також фаворитами є «Феєрія Мандрів» та Coral Travel. Звідси можна зробити висновок, що рекламна компанія, яку вони застосовують, є ефективною та впливовою на свідомість споживача.

Стосовно компанії ПП «КИТ», то за результатами питання «Чи знаєте Ви про туристичне підприємство ПП «КИТ»? Чи користувались Ви його послугами?» було виявлено, що компанія не є популярною на ринку та дуже невелика кількість респондентів дійсно знають про неї. Результат опитування зображений схематично на рис. 1. Було виявлено, що 26% респондентів знають про компанію, але не користувались, 7% користувались, і 67% взагалі не чули про компанію.

Згідно питання «Звідки Ви дізнались про компанію ПП «КИТ»?» з 33% респондентів, які знають про дану компанію, було виявлено такі відповіді: (рис. 2.)

З проведеного опитування можна побачити, що рекламна компанія ПП «КИТ» не є достатньо робочою. Компанія витрачає значну частину коштів на зовнішню рекламу та рекламу в друкованих ЗМІ, яка неефективна. Тому, підсумувавши відповіді, в ході роботи можна зробити висновок, що клієнти туристичної компанії – це переважно молодь, яка звертає увагу на яскраву та сучасну рекламу, без зайвого тексту, з наявним QR-кодом, сайтом та сторінкою в соціальних мережах.

Таблиця 2

**Витрати на рекламу туристичною фірмою ПП «КИТ» за 2019–2020 рр.**

Носій реклами	2019 (грн)	2020 (грн)	Відхилення (грн)
Друкований матеріал	4104	5342	1238
Інтернет-ресурси та соціальні мережі	28800	26500	-2300
Друкований банер	12800	5700	-7100
Листівки	5035	3760	-1275
Всього	56681	41312	-15369

Джерело: систематизовано автором за даними підприємства

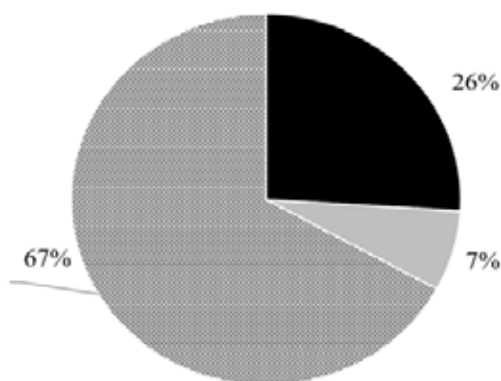


Рис. 1. Впізнаваність туристичної фірми ПП «КИТ» згідно відповідей респондентів

Джерело: складено автором за результатами опитування

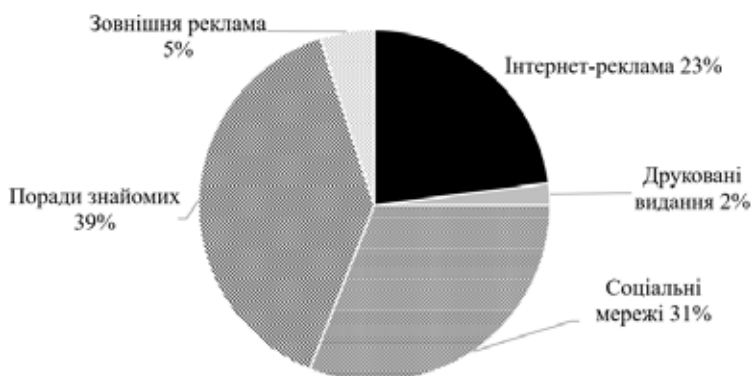


Рис. 2. Рекламні засоби компанії ПП «КИТ» та їх вплив на клієнтів

Джерело: складено автором за результатами опитування

**Висновки з проведеного дослідження.** Таким чином, за результатами проведеного дослідження туристичного підприємства встановлено, що реклама сама по собі утворює потужну комунікаційну систему, яка пов'язує рекламодавця та споживача туристичних послуг.

Необхідно розрізняти цілі реклами, які відображають інтереси споживача, рекламодавця, посередників рекламного процесу, громадські інтереси: забезпечення відомостями споживача про новинки туристичних продуктів та ціни на них, фільтрування неякісних туристичних послуг, вдосконалення існуючих та розробка нових продуктів, посилення конкуренції між туристичними компаніями, просування туристичних продуктів та підвищення обсягу продажу, підвищення прибутковості, рішення іміджевих завдань туристичної організації.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Атанасова Л. Маркетингові дослідження в сфері туризму. Бургас : Селекта, 2015. 271 с.
2. Котлер Ф. Маркетинг в третьому тисячолітті. Як створити, завоювати та утримати ринок. Київ : АСТ, 2000. 516 с.
3. Сокол П.М., Корчевна А.О. Моніторинг сучасного стану ринку туристичних послуг України. *Економика і менеджмент 2016: перспективи інтеграції та інноваційного розвитку* : збірник наукових праць між-нар. наук.-практ. конф., м. Дніпро, 14-15 квітня 2016 р. Дніпро, 2016. С. 88–90.

міка і менеджмент 2016: перспективи інтеграції та інноваційного розвитку : збірник наукових праць між-нар. наук.-практ. конф., м. Дніпро, 14-15 квітня 2016 р. Дніпро, 2016. С. 88–90.

4. Сэндидж Ч., Фрайбургер В., Ротцолл К. Реклама: теорія і практика. Київ : Прогресс, 1989. 630 с.

#### REFERENCES:

1. Atanasova L. (2015) *Marketingovi doslidzhen-nya v sferi tyrizmu* [Marketing research in the field of tourism]. Burgas: Selecta. (in Ukrainian)
2. Kotler F. (2000) *Marketing v tret'omu tisyacholitti. Yak stvoriti, zavoyuvati ta utrimati rinok* [Marketing in the third millennium. How to create, conquer and maintain a market]. Kyiv: AST. (in Ukrainian)
3. Sokol P.M., Korchevna A.O. (2016) Monitoring suchasnoho stanu rinku turistichnih poslug Ukraini [Monitoring of the current state of the market of tourist services of Ukraine]. *Economics and Management 2016: Prospects for Integration and Innovative Development: a collection of international scientific papers. scientific-practical Conf., Dnipro, April 14-15, 2016. Dnipro, pp. 88–90.*
4. Sandage C., Freiburger W., Rotzoll K. (1989) *Reklama: teoriya i praktika* [Advertising: theory and practice]. Kyiv: Progress. (in Ukrainian)

## СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ТА ФОРМУВАННЯ ПОЗИТИВНОГО ІМІДЖУ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ

### STRATEGIC MANAGEMENT AND FORMATION OF POSITIVE IMAGE OF BUSINESS ENTITIES

У статті розглянуто підходи до стратегічного управління та планування діяльності суб'єктів господарювання. Обґрунтовано необхідність стратегічного управління для досягнення економічних результатів суб'єктів господарювання на всіх рівнях – від держави до підприємства та окремих стратегічних одиниць. Виділено, що для кожного суб'єкта господарювання є свої цілі та завдання, тому й моделі стратегічного планування відрізняються. Запропоновано оціночні показники базових моделей стратегічного планування. Установлено, що результативність роботи суб'єктів господарювання залежить і від терміну дії підприємства, і від його виробничого потенціалу. Наведено ключові аспекти результативності використання моделей стратегічного планування та напрями реалізації стратегічного управління. Узагальнено, що більшість результатів спрямовано на підвищення прибутковості суб'єктів господарювання, створення нових або розширення існуючих сегментів ринку. Обґрунтовано важливість створення конкурентних переваг як складника формування позитивного іміджу підприємства та залучення інвестицій у розвиток бізнесу.

**Ключові слова:** стратегічне управління, моделі стратегічного планування, суб'єкти господарювання, конкурентні переваги, імідж підприємства, ринок.

*В статье рассмотрены подходы к стратегическому управлению и планированию*

деятельности субъектов хозяйствования. Обоснована необходимость стратегического управления для достижения экономических результатов субъектами хозяйствования на всех уровнях – от государства до предприятия и отдельных стратегических единиц. Выделено, что для каждого субъекта хозяйствования есть свои цели и задачи, поэтому и модели стратегического планирования отличаются. Предложены оценочные показатели базовых моделей стратегического планирования. Установлено, что результативность работы субъектов хозяйствования зависит и от срока работы предприятия, и от его производственного потенциала. Приведены ключевые аспекты результативности использования моделей стратегического планирования и направления реализации стратегического управления. Отмечено, что большинство результатов нацелено на повышение прибыльности субъектов хозяйствования, создание новых или расширение существующих сегментов рынка. Обоснована важность создания конкурентных преимуществ как обоснование формирования положительного имиджа предприятия и привлечения инвестиций в развитие бизнеса.

**Ключевые слова:** стратегическое управление, модели стратегического планирования, субъекты хозяйствования, конкурентные преимущества, имидж предприятия, рынок.

УДК 338.339.13.017

DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastruct56-11>

**Колокольчикова І.В.**

д.е.н., доцент,  
доцент кафедри бізнес-консалтинг  
та міжнародного туризму  
Таврійський державний  
агротехнологічний університет  
імені Дмитра Моторного

**Kolokolchikova Iryna**

Dmytro Motornyi Tavria State  
Agrotechnological University

*This article reviews the approaches of strategic management and planning of activities of economic entities. The necessity of strategic management for achieving economic results of state management entities at all levels from the state to the enterprise and individual strategic units is substantiated. It is seen that for each subject of state management has its own goals and objectives, so the choice of models of strategic planning vary. The basic models are: a model for assessing "strategic gap" and its size; a model for analyzing the impact of market advantages; a model for creating competitive advantages of the product and the company itself; a model for planning, based on the size of the company. The evaluation indicators of basic models of strategic planning, most of which are: profit, profitability level. It is established that the efficiency of work of the state management subjects depends on the term of activity of the enterprise, and on its production potential. If the enterprise has a small size and term of work, then it uses the model of planning and achieves an increase in the main economic indicators. If the company is larger in size and has a long production experience, a lot of models can be used in strategic planning. Particular attention in conditions of fierce competition is given to the models of creating competitive advantages and positive image. These models of strategic planning are indispensable for maintaining market positions today. The results of their application are adoption of strategic managerial decisions concerning differentiation and diversification of production, steps for creation of positive image, development of social programs, improvement of partner relations with all market operators, branding. The key aspects of the effectiveness of using models of strategic planning and tensions of implementation of strategic management. As a result, it was found that most of the results are aimed at increasing profitability of economic entities, creating new or expanding the existing segments of the market. The importance of creation of competitive advantages as a constituent part of positive image of the enterprise and attraction of investments into business development was substantiated.*

**Key words:** strategic management, strategic planning models, business entities, competitive advantages, company image, market.

**Постановка проблеми.** Робота суб'єктів економічної діяльності на ринку націлена на результат. Основним результатом є отримання прибутків та задоволення потреб споживачів продуктів та послуг. В умовах постійних змін у ринковому середовищі, змін впливу макро- та мікрочинників необхідність здійснення довгострокового планування не викликає сумніву. Саме довгострокове планування є важливим складником організації роботи будь-якого суб'єкта ринку, воно має варіативну частину та передбачає план дій у ситуаціях

невизначеності. Тому для забезпечення сталого розвитку суб'єктів господарювання, ефективного управління виробничими процесами стратегічне планування та планування цієї діяльності є запорукою успішного ведення бізнесу, складання оптимістичних, реалістичних та песимістичних планів, а також формування позитивного іміджу.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Стратегічний розвиток суб'єктів господарювання можливий лише за умов здійснення управління як на рівні держави, так і на рівні підприємства.



Базові підходи до стратегічного управління та планування цієї діяльності надає З.Є. Шершньова [7], яка у своїх працях багато уваги приділяє розвитку подій у часі і просторі, урахуваючи різні варіанти змін мінливого конкурентного середовища. А.Д. Мостова [4] розглядає стратегічні аспекти розвитку держави та її вплив на господарюючі суб'єкти. О.Ю. Сова, Є.Ю. Морозов [5] висвітлюють сучасні парадигми антикризового управління. О.А. Бовкун [1] акцентує увагу на маркетингових аспектах стратегічного управління в умовах посилення конкурентної боротьби, змін та мінливості зовнішнього середовища. Однак питанням системного підходу до аналізу основних підходів стратегічного планування, сфери його аналізу, кінцевих результатів у кількісному та якісному вимірах, а також результативному впливу на подальші напрями стратегічного управління й одночасного формування іміджу суб'єктів господарювання приділено недостатньо уваги.

**Постановка завдання.** Метою дослідження є аналіз процесу стратегічного управління суб'єктами господарювання через основні моделі стратегічного планування та ролі впливу останніх на формування позитивного іміджу в їхній господарській діяльності.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Для досягнення стійких результатів розвитку суб'єктів господарювання стратегічне управління повинно одночасно реалізовуватися на всіх рівнях – від держави з визначенням пріоритетів, місії та врахування глобалізаційних процесів до рівня підприємств у їх виробничо-господарській діяльності зі стратегічного планування дій. Це у своїх працях відзначає А.Д. Мостова, підкреслюючи, що «сучасні умови розвитку соціально-економічних відносин, формування єдиного економічного простору та глобалізаційних процесів вимагають від України формування економічних стратегій розвитку, спрямованих на досягнення стратегічних пріоритетів, цілей і завдань. Наявність ефективних економічних стратегій дає змогу на державному рівні здійснювати управління соціально-економічними процесами, урахуваючи зовнішні та внутрішні чинники середовища. Наявність стабільних та прогнозованих економічних, правових, інституційних умов дасть змогу створити надійне підґрунтя для комплексного і результативного стратегічного планування та контролю результатів державної економічної політики в усіх сферах народного господарства» [4, с. 88].

Стратегічне планування діяльності організацій та підприємств різного типу відбувається за вже встановленим алгоритмом, а саме: оцінка реальної ситуації на ринку, аналіз конкурентів, оцінка потенційних можливостей підприємства, розроблення стратегій розвитку залежно від мінливих умов, визначення конкурентних переваг,

реалізація стратегії та корегування результатів. Цей алгоритм містить у собі основні етапи оцінки підприємства як оператора ринку, визначає його місце в інфраструктурі, силу конкурентного впливу і тим самим дає можливість робити прогнози та управляти процесом. Місії, цілі та завдання під час стратегічного планування визначають межі цього розвитку та бізнес-амбіції оператора ринку.

Відмінності у встановленні місії, цілей та завдань пояснюються багатьма чинниками. Кожний суб'єкт економічної діяльності працює на відповідному ринку, відрізняється від інших розмірами та виробничим потенціалом, розвивається на окремому етапі життєвий цикл підприємства. Такі відмінності суб'єктів господарювання в першу чергу впливають на сам процес стратегічного управління і «розміри» стратегічних цілей. Чим більше розміри підприємства, тим міцніше його матеріальне забезпечення, професійніші кадри, сильніша аналітична та економічна служби. Такі оператори ринку планують свій стратегічний розвиток, урахуваючи «слабкі сигнали змін», незначні зміни ринкових показників, циклічність попиту та інші ринкові закономірності. Їхні стратегії більше орієнтовані на довгострокову перспективу та масштабніші з огляду на ринковий сегмент. Менші за розмірами підприємства стратегічні цілі визначають виходячи зі своїх можливостей, умінь, знань, практичних навичок пристосування до змін. Так, наприклад, підприємства, які займаються виробництвом продукції, виробляють її невеликими партіями та асортименті, щоб задовольнити потреби максимальної кількості споживачів, вимушені диверсифікувати ризики, розробляти нові товари та сегменти ринку; невеликі підприємства сфери надання послуг (у т. ч. і туристичні) очікують на клієнтів та змінюють тактику поведінки вже у процесі самої роботи. Передбачити дії покупців послуг практично неможливо, корегування їхніх дій частково вдається за рахунок впливу на останніх інших макро- та мікрочинників економічного і соціального характеру.

Велика кількість конкурентів на ринку товарів та послуг, вплив глобалізаційних процесів, розвиток тенденцій на міжнародних ринках вимагають від вітчизняних виробників підходити до управління через стратегічне планування та моделювання ситуацій у різних варіаціях. Практика господарювання суб'єктів ринку налічує такі моделі стратегічного планування: на основі «стратегічної прогалини», урахування ринкових переваг, створення та підтримка конкурентоспроможності підприємства, створення позитивного іміджу та виходячи з розмірів підприємства [7].

Важливе місце стратегічному плануванню відводить О.А. Бовкун, який підкреслює нерозривний зв'язок між процесом стратегічного управління та системою вибору адаптивних моделей, він

зазначає, що «визначення адаптивного стратегічного планування – це інтегрована, комплексна система вибору адаптивних моделей стратегічного планування, які є теоретико-методологічною основою реалізації визначених підприємством стратегічних завдань та цілей і забезпечують упровадження в практичну діяльність запланованих шляхів стратегічного розвитку в процесі досягнення підприємством бажаного стану» [1, с. 55].

Якщо розглядати ці моделі виходячи з позиції товарної політики, тобто що виступає товаром для підприємства – товар як матеріальний продукт або послуга, – то ефективність використання моделей стратегічного планування оцінюється по-різному (табл. 1).

Стратегічне планування дає змогу суб'єктам господарювання триматися в конкурентній боротьбі та розширювати межі власного ринкового сегменту. Кінцевий результат, як зазначають О.Ю. Сова та Є.Ю. Морозов, досягається лише за рахунок реалізації стратегічних рішень, а саме: «упровадження загальних принципів та методів управління підприємством у кризових ситуаціях; активне використання антикризового характеру менеджменту; оптимізація процесів відновлення і збереження стійкого фінансового стану підприємства; обґрунтоване застосування інструментів відповідних типів антикризової стратегії на підприємстві; максимальне використання наявного економічного потенціалу суб'єкта господарювання; зміцнення конкурентних позицій підприємства у мінливому ринковому середовищі» [5, с. 45].

Важлива роль відводиться й аналізу статистичних даних та емпіричної бази. За ствердженнями

В.Ю. Божанової та О.Є. Кононова, «необхідним є використання кількісних оціночних параметрів, які унеможливають суб'єктивний характер аналітичних висновків, доступність інформації, необхідної для проведення розрахунків (фінансово-економічні дані суб'єкта галузі подано в джерелах фінансової звітності, дані щодо соціального потенціалу (управління кадрами, показники мотивації та витрат на навчання, перепідготовку, підготовку персоналу тощо), дані щодо застосування екологічних технологій енергозбереження, збереження природного середовища під час виробництва наведено у звітності підприємства тощо)» [2, с. 160].

**Висновки з проведеного дослідження.** Кількість підходів до стратегічного планування діяльності суб'єкта господарювання дає можливість застосування їх як у поєднанні, так і окремо, воно дає змогу враховувати не лише силу впливу зовнішніх та внутрішніх чинників, а й етап розвитку самого підприємства. Це є дуже важливим під час застосування стратегічного управління, тому що підприємства, які лише знаходяться на перших етапах свого розвитку, дуже швидко адаптуються до мінливих змін, є гнучкими в управлінні та готові ризикувати. Підприємства, які функціонують на ринку тривалий час, потрохи втрачають гнучкість та нарощують свій виробничий потенціал. Останнє, своєю чергою, з одного боку – це страхування від негативних змін, а з іншого – гальмування щодо змін та небажання розвивати нові стратегічні зони, робити венчурні проекти.

Формування позитивного іміджу – це одна з моделей стратегічного планування діяльності суб'єктів господарювання. У сучасних умовах ця

Таблиця 1

**Моделі стратегічного планування діяльності суб'єктів господарювання**

Підходи до стратегічного планування	Сфера аналізу суб'єкта господарювання	Кінцевий результат (кількісні та якісні показники)	Напрями реалізації стратегічного управління
Оцінка «стратегічної прогалини» та її розміри	Обсяги виробництва продукції (послуг) та потенційні можливості (нижня та верхня межі)	Ріст прибутків, рентабельності, диференціація та диверсифікація виробництва	Вихід на нові сегменти та зовнішні ринки
Аналіз впливу ринкових переваг	Чинники макрота мікросередовища функціонування підприємства	Посилення позицій, перепозиціонування продукту, розроблення нових сегментів ринку	Визначення та формування нових конкурентних переваг
Створення конкурентних переваг продукту та самого підприємства	Етапи життєвого циклу товару, показники збутової діяльності	Диференціація та диверсифікація виробництва	Створення власних брендів, вихід на зовнішні ринки
Формування позитивного іміджу	Оцінка складників конкурентного середовища	Посилення соціальної відповідальності, партнерських відносин	Розширення бізнесу за рахунок залучення інвестицій
Планування виходячи з розмірів підприємства	Економічні показники виробничої діяльності підприємства	Ріст прибутків, рентабельності, диференціація та диверсифікація виробництва	Довгострокове планування, моделювання ситуації на ринку за цілями

Джерело: побудовано за [7]

модель застосовується всіма підприємствами та є однією з головних у посиленні сприйняття виробника як надійного бізнес-партнера та соціально відповідального суб'єкта як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринку. Однак застосування такої моделі повинно йти нерозривно з моделлю створення конкурентних переваг продукту та самого підприємства, оскільки тільки конкурентні переваги надають підприємству додаткові бали за впізнання бренду, продукту, компанії.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Бовкун О.А. Концептуальні основи стратегічного планування маркетингової діяльності суб'єктів господарювання. *Бізнес-навігатор*. 2019. Вип. 1. С. 54–58.
2. Божанова В.Ю., Кононова О.Є. Аналіз емпіричної бази дослідження оцінки рівня ефективності стратегій розвитку. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2019. № 3(55). С. 151–163.
3. Булгакова О.В. Бренд-імідж підприємства на споживчому ринку. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2017. Вип. 13(1). С. 31–36.
4. Мостова А.Д. Стратегічні аспекти економічного розвитку держави. *Український журнал прикладної економіки*. 2019. Т. 3. № 3. С. 87–97.
5. Сова О.Ю., Морозов Є.Ю. Сучасна парадигма антикризового управління підприємством. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія «Економіка і управління»*. 2020. Т. 31(70). № 2. С. 43–46.
6. Топольницька Т.Б. Формування іміджу підприємства на зовнішніх ринках. *Інтелект XXI*. 2018. № 2. С. 39–42.

7. Шершньова З.Є. Стратегічне управління. Київ: КНЕУ, 2001. 232 с.

#### REFERENCES:

1. Bovkun O.A. (2019) Kontseptualni osnovy stratehichnoho planuvannia marketynhovoї diialnosti subiek-tiv hospodariuvannia [Conceptual framework for strategic planning of marketing activities of business entities]. *Biznes-navihator*, vol. 1, pp. 54–58.
2. Bozhanova V.Yu., Kononova O.Ye. (2019) Analiz empirychnoi bazy doslidzhennia otsinky rivnia efektyvnosti stratehii rozvytku [Analysis of the empirical basis for assessing the efficiency level of development strategies]. *Vcheni zapysky Universytetu «KROK»*, no. 3(55), pp. 151–163.
3. Bulhakova O.V. (2017) Brend-imidzh pidpriemstva na spozhyvchomu rynku [Brand image of the company in the consumer market]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnogo universytetu*, vol. 13(1), pp. 31–36.
4. Mostova A.D. (2019) Stratehichni aspekty ekonomichnoho rozvytku derzhavy [Strategic aspects of economic development of the state]. *Ukrainskyi zhurnal prykladnoi ekonomiky*, vol. 3, no. 3, pp. 87–97.
5. Sova O.Yu., Morozov Ye.Yu. (2020) Suchasna paradyhma antykrizovoho upravlinnia pidpriemstvom [The modern paradigm of anti-crisis management]. *Vcheni zapysky TNU imeni V. I. Vernadskoho. Seriya: Ekonomika i upravlinnia*, vol. 31(70), no. 2, pp. 43–46.
6. Topolnytska T.B. (2018) Formuvannia imidzhu pidpriemstva na zovnishnikh rynkakh [Shaping the image of the company in the foreign markets]. *Intelekt XXI*, no. 2, pp. 39–42.
7. Shershnova Z.Ye. (2001) Stratehichne upravlinnia [Strategic management]. Kyiv: KNEU. (in Ukrainian)

## МЕТОДИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ МОНІТОРИНГУ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА

## METHODOLOGICAL SUPPORT OF MONITORING OF ECONOMIC SECURITY OF THE ENTERPRISE

УДК 658.1

DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastuct56-12>

**Литовченко О.Ю.**

к.е.н., доцент,  
доцент кафедри фінансово-економічної  
безпеки, обліку і аудиту  
Харківський національний університет  
міського господарства імені О.М. Бекетова

**Косяк А.П.**

к.е.н., доцент,  
доцент кафедри фінансово-економічної  
безпеки, обліку і аудиту  
Харківський національний університет  
міського господарства імені О.М. Бекетова

**Lytovchenko Olena**

O.M. Beketov National University  
of Urban Economy in Kharkiv

**Kosiak Antonina**

O.M. Beketov National University  
of Urban Economy in Kharkiv

У статті розглянуто актуальні питання формування методичного забезпечення функціонування моніторингу економічної безпеки підприємства як складової частини процесу управління підприємством. Визначено поняття економічної безпеки підприємства, її функціональні цілі. Досліджено предметну сферу, мету, завдання моніторингу економічної безпеки підприємства, етапи його проведення та запропоновано розглядати його як певний діловий процес, що передбачає зворотний зв'язок між виконавцями та споживачами інформації. Розкрито види забезпечення моніторингу економічної безпеки підприємства. Проведено порівняльну характеристику підходів до оцінювання економічної безпеки підприємства, охарактеризовано їхні переваги та недоліки. Розкрито принципи моніторингу економічної безпеки підприємства, надано їх сутнісну характеристику. Розкрито проблеми формування моніторингу економічної безпеки підприємства та підходи до визначення його ефективності.

**Ключові слова:** моніторинг, економічна безпека, підприємство, загрози, методичне забезпечення.

В статье рассмотрены актуальные вопросы формирования методического

обеспечения мониторинга экономической безопасности предприятия как составляющей процесса управления. Определено понятие экономической безопасности предприятия, ее функциональные цели. Исследованы предметная область, цели, задачи мониторинга экономической безопасности предприятия, этапы его проведения и предложено рассматривать его с точки зрения делового процесса, предусматривающего обратную связь между исполнителями и потребителями информации. Раскрыты виды обеспечения мониторинга экономической безопасности предприятия. Проведена сравнительная характеристика подходов к оценке экономической безопасности предприятия, охарактеризованы их преимущества и недостатки. Раскрыты принципы мониторинга экономической безопасности предприятия, представлена их сущностная характеристика. Раскрыты проблемы формирования мониторинга экономической безопасности предприятия и подходы к определению его эффективности.

**Ключевые слова:** мониторинг, экономическая безопасность, предприятие, угрозы, методическое обеспечение.

*The article considers topical issues of formation of methodological support for the functioning of the monitoring of economic security of the enterprise as a component of the management process of the business entity. It is established that today in the scientific literature the issues of monitoring economic security at the enterprise level are insufficiently studied in theoretical terms, which in practice reduces the effectiveness of management decisions made on the basis of its results. The concept of economic security of the enterprise, its functional purposes are defined. The subject area, purpose, tasks of monitoring of economic security of the enterprise are investigated. The scientific approaches to establishing the sequence of stages of monitoring the economic security of the enterprise are generalized and it is proposed to consider it as a certain business process that provides feedback between the performers of monitoring work and consumers of information. Types of monitoring the economic security of the enterprise are revealed: legal, organizational-methodical, information-analytical and technical. The comparative characteristic of approaches to an estimation of economic safety of the enterprise is carried out: indicator, resource-functional, complex and the approach on the basis of the theory of economic risks. The advantages and disadvantages of approaches to assessing the economic security of the enterprise are described. Several approaches have been proposed for use, which will allow to obtain more accurate results, compare them and avoid mistakes when making management decisions. The principles of monitoring the economic security of the enterprise are revealed, their essential characteristics are given. Based on the criterion of optimality, the requirements for monitoring the economic security of the enterprise are disclosed. Emphasis is placed on the preventive nature of monitoring measures, which will prevent the threats and risks of enterprises. The problems of formation of economic security monitoring at the enterprise level are investigated. Approaches to assessing the effectiveness of monitoring the economic security of the enterprise are identified.*

**Key words:** monitoring, economic security, enterprise, threats, methodological support.

**Постановка проблеми.** Нестабільність зовнішнього середовища, ускладнення економічних зв'язків, поява нових небезпечних загроз змушують підприємства повсякденно опікуватися питаннями власної безпеки, постійно спостерігати за динамікою розвитку, «тримати руку на пульсі» ключових економічних тенденцій. Забезпечення безпеки підприємства – це безперервний процес, який повинен супроводжуватися відповідною оперативною інформаційною підтримкою. Актуальність і своєчасність отримання інформації забезпечує моніторинг, що безпосередньо впливає на рівень економічної безпеки підприємства та характеризує ефективність роботи служби безпеки.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Різноманітні аспекти формування системи економічної безпеки підприємства були предметом зацікавленості багатьох вчених: О.В. Ареф'євої, Л.В. Ващенко, Л.І. Донець, З.Б. Живко, Т.Б. Кузенко, В.В. Лойко, В.І. Ярочкіна та ін. Проте питання моніторингу економічної безпеки є недостатньо вивченим, бракує комплексного уявлення про методичне забезпечення моніторингу, що знижує ефективність управлінських рішень, прийнятих на основі його результатів.

**Постановка завдання.** Метою дослідження є аналіз методичного забезпечення щодо формування системи моніторингу економічної безпеки підприємства.



**Виклад основного матеріалу дослідження.** Функціональну основу комплексної системи забезпечення економічної безпеки підприємств являє моніторинг, під яким зазвичай розуміють комплекс наукових, технічних, технологічних, організаційних та інших засобів, які забезпечують систематичне спостереження за будь-яким процесом, явищем або тенденціями з метою своєчасної оцінки розвитку ситуацій. Одним із найважливіших об'єктів моніторингу є система економічної безпеки підприємства, а використовувані в його межах оціночно-аналітичні процедури є основою для обґрунтування управлінських рішень та організації діяльності з реагування на зовнішні загрози.

Економічна безпека підприємства (ЕБП) являє собою такий стан підприємства, за якого забезпечується отримання ним економічних вигід та доступу до необхідних ресурсів шляхом нейтралізації або мінімізації загроз внутрішнього та зовнішнього середовища. ЕБП охоплює різноманітні процеси, ресурси та результати діяльності суб'єктів господарювання. Систему заходів із забезпечення ЕБП необхідно погоджувати із цілями діяльності підприємства і ресурсами, які є на конкретному підприємстві.

Предметною сферою моніторингу рівня ЕБП є визначення показників за виділеними функціональними складниками. Метою моніторингу ЕБП є одержання керівництвом підприємства інформації про ефективність і результативність діяльності на основі якісного і кількісного аналізу, а також оцінювання відповідних показників, що сигналізують про можливість виникнення або існування загроз та ризиків.

Як зазначає І.Ю. Зайцева [1], до функціональних цілей ЕБП належать: забезпечення високої фінансової ефективності роботи, фінансової стійкості та незалежності підприємства; гарантування технологічної незалежності та досягнення високої конкурентоспроможності технічного потенціалу; досягнення високої ефективності менеджменту, оптимальної та ефективної організаційної структури управління підприємством; досягнення високого рівня кваліфікації персоналу та його інтелектуального потенціалу; мінімізація руйнівного впливу результатів виробничо-господарської діяльності на стан навколишнього середовища; якісний правовий захист усіх аспектів діяльності підприємства; гарантування захисту інформаційного поля, комерційної таємниці і досягнення необхідного рівня інформаційного забезпечення роботи всіх підрозділів підприємства; забезпечення ефективної організації безпеки персоналу підприємства, його капіталу та майна, а також комерційних інтересів. Отже, надзвичайно важливо постійно відстежувати рівень ЕБП, аби система безпеки залишалася стійкою до загроз та не відбувалося її руйнації.

Система моніторингу ЕБП для кожного підприємства має специфічні риси і являє собою своєрідне «фірмове ноу-хау». У процесі практичного налагодження відбувається адаптація моніторингу до конкретних ситуацій, оптимізація методів збору й аналізу інформації, розроблення управлінських рішень. Під час формування підходів до здійснення моніторингу ЕБП визначаються актуальні завдання: формування мети й основних завдань моніторингу рівня ЕБП виходячи із місії, економічних завдань і інтересів, що стоять перед підприємством; формування системи одиничних показників-індикаторів, які можуть кількісно характеризувати стан окремих функціональних складників ЕБП; установлення джерел інформації для проведення необхідних розрахунків рівня окремих функціональних складників ЕБП та інтегрального показника; збір та передача для подальшої обробки необхідної інформації; оцінка достовірності та повноти і глибини надання інформації; зведення обробленої інформації у комп'ютерні бази даних; аналітична обробка інформації та отримання результатів щодо поточного рівня стану ЕБП; виявлення причин і наслідків низької ефективності функціонування системи регулювання ЕБП; розроблення пропозицій з удосконалення регіонального регулювання для забезпечення безпеки; прогнозування рівня ЕБП [2].

Відповідно до означених завдань, установлюється певна послідовність робіт щодо проведення моніторингу рівня ЕБП, яку науковці уявляють дещо по-різному [2; 3]. Ми виходимо з того, що моніторинг – не замкнута система, а внутрішні і зовнішні загрози постійно змінюються, відповідно, постійно виникає потреба у перевлаштуванні системи на їх відстеження, отже, пропонуємо розглядати моніторинг ЕБП як певний діловий процес, у межах якого відбуваються такі етапи: 1) підготовчий етап (визначення об'єкта, суб'єкта і завдань моніторингу системи ЕБП, ідентифікація видів безпеки і основних загроз); 2) формування системи індикаторів ЕБП з урахуванням специфіки діяльності підприємства; 3) складання переліку джерел інформації з ранжируванням за ступенем важливості для обстеження, за витратами часу і фінансових ресурсів на отримання інформації; 4) організаційний розподіл надання інформації за виконавцями; 5) збір та підготовка відомостей, що характеризують стан ЕБП; 6) виявлення загроз та їх ранжування за ступенем небезпеки і часу настання; 7) визначення причин і чинників виникнення загроз; 8) моделювання тенденцій і сценаріїв розвитку загроз та розрахунок можливого збитку від їх реалізації; 9) розроблення рекомендацій щодо запобігання та нейтралізації загроз ЕБП; 10) оцінка ефективності моніторингу ЕБП та коригування моніторингових процедур (за необхідності).

Під час формування системи моніторингу ЕБП можуть виникати такі основні проблеми: спотворення структури моніторингу і його об'єктивності через корупційні відношення в компанії на вищому рівні (тому рекомендується підпорядковувати службу безпеки не генеральному директору, а безпосередньо зборам акціонерів, раді директорів, власникам компанії); дублювання функцій моніторингу ЕБП (стає можливим, якщо крім служби безпеки аналогічні завдання виконують інші контрольні підрозділи (служба внутрішнього аудиту, ревізійна комісія, бухгалтерія тощо); недостатній розвиток законодавства у сфері конкуренції з метою припинення протиправної діяльності компаній (зокрема, під час захисту конфіденційної інформації, ділової розвідки та ін.); слабкий суспільний вплив на економічні процеси, залежність важливих інформаційних джерел (наприклад, засобів масової інформації) від використання адміністративного ресурсу як влади на всіх рівнях управління, так і великих корпорацій та ін.

Основою для здійснення моніторингу ЕБП є достатньо чисельна група наукових підходів, до яких належать: функціональний, експертний, програмно-цільовий, вузько функціональний, на основі використання критерію «мінімум сукупного збитку, який завдається безпеці», з огляду на достатність оборотних коштів (власних і позикових) для здійснення виробничо-збутової діяльності, з позиції економіко-математичного моделювання, прибутково-інвестиційний, стратегічно-цільовий та багато інших. Використовуючи той чи інший підхід, окремі науковці вважають за потрібне розробляти спеціалізовану методику оцінки ЕБП у межах моніторингу для кожного окремого підприємства, а інші, навпаки, є прихильниками розроблення уніфікованих алгоритмів на підставі інтегрованих показників та оцінок за базовими індикаторами. Отже, розглянемо детальніше найбільш поширені в сучасній теорії та практиці підходи до оцінки ЕБП, зазначимо їх представників, переваги та недоліки:

1) індикаторний підхід (Т. Гладченко, М. Дмитрієва, Д. Ковальов, В. Тамбовцев, О. Барановський, М. Бендіков, І. Ігнатєва та ін.) – є найбільш розробленим для оцінки ЕБП та передбачає оцінку на основі порівняння фактичних показників різних функціональних сторін діяльності підприємства з індикаторами-показниками, для яких встановлюються порогові значення. Успішність застосування даного підходу залежить від вибору надійних індикаторів, що відображають ЕБП, отже, за недостатньо точного встановлення кількісних значень індикаторів можуть бути викривлені висновки про результати розрахунку, що, своєю чергою, може призвести до прийняття неадекватних управлінських рішень у сфері забезпечення ЕБП. Переваги підходу: він є доволі простим у розрахунках, а порівняння

показників із пороговими значеннями дає змогу зробити об'єктивні висновки про рівень ЕБП; недоліки: цей підхід може охоплювати не всі функціональні складники ЕБП через дискусійність щодо їх різновидів, що знижує об'єктивність їх оцінки, а також вимагає обґрунтування точного значення порогових показників та не враховує деякі галузеві особливості діяльності підприємств;

2) ресурсно-функціональний підхід (О. Ареф'єва, Т. Кузенко, Є. Олейников, С. Покропивний, Л. Омелянович, Г. Дем'яненко, Г. Капітула, О. Бондаренко та ін.) – передбачає оцінювання ЕБП як за її складниками, так і в цілому для підприємства. Критерієм оцінки виступає рівень ефективності використання ресурсів підприємства за функціональними складниками ЕБП (фінансовим, техніко-технологічним, інтелектуально-кадровим, політико-правовим, екологічним, інформаційним, силовим). Перевагами цього підходу є те, що він ґрунтується на відомих методиках та дає змогу детально опрацювати кожен функціональний складник ЕБП, а недоліками – орієнтація розрахунків та оцінок на минулі періоди та концентрація уваги на чисельних чинниках забезпечення ЕБП, її отождолення з діяльністю підприємства;

3) комплексний підхід (С. Ілляшенко, С. Капітула, Н. Реверчук, Р. Руденський, Т. Тимофєєв, С. Яременко та ін.) – включає елементи як індикаторного, так і ресурсно-функціонального підходів. Методики, що пропонуються різними авторами в рамках цього підходу, передбачають знаходження інтегрального показника рівня ЕБП, розрахованого методом середньозваженої арифметичної або бальним методом на основі значень інших проміжних показників, якими можуть виступати критерії оцінки кожного окремого функціонального складника ЕБП. Перевагами цього підходу є те, що він ураховує окремі функціональні складники та дає змогу зробити обґрунтований висновок про загальний рівень ЕБП, а недоліками – складність у розрахунках через розрахунок інтегрального показника та недостатнє врахування галузевих особливостей;

4) підхід на основі теорії економічних ризиків – заснований на виявленні зовнішніх і внутрішніх чинників, що загрожують безпеці підприємства, на основі кількісної й якісної оцінки конкретних ризиків. За умови використання цього підходу рівень ЕБП оцінюється за можливістю підприємства нейтралізувати виявлені ризики. Перевагою підходу є те, що він дає змогу оцінити конкретні ризики, які загрожують ЕБП, а недоліком можна вважати доволі ймовірнісний характер оцінки через недостатню розробленість методики оцінки невизначеності, що знижує ефективність прийняття рішень на основі отриманих висновків за результатами розрахунків, до того ж головна увага в межах цього підходу відводиться опору загрозам, що, на нашу думку, значно звужує поняття ЕБП.

На нашу думку, найбільш ефективним є застосування одразу декількох підходів, що дасть змогу отримати більш точні результати, порівнювати їх та уникати помилок під час прийняття управлінських рішень. Відповідно до критерію оптимальності, моніторинг ЕБП, на наше переконання, повинен відповідати такими вимогам, як: динамічність (урахування змін середовища існування підприємства); репрезентативність (відображення найбільш суттєвих показників, що впливають на рівень ЕБП); достовірність (адекватність відображення стану кожного складника ЕБП); інформаційна доступність (використання під час розрахунку офіційних статистичних даних, звітності підприємства та публічних експертних оцінок); урахування найбільш важливих складників ЕБП. Щодо системи індикаторів ЕБП, то вона повинна мати комплексний характер та відображати всі аспекти, що пов'язані із загрозами діяльності підприємства. Такий підхід вирішує завдання комплексності дослідження, охоплюючи всі ланки і боки функціонування підприємства, а також усебічно вивчаючи причинно-наслідкові зв'язки, що відбуваються в економічній сфері діяльності та взаємовідносинах підприємства з оточуючим середовищем.

Реалізація означених підходів потребує відповідного забезпечення: правового, організаційно-методичного, інформаційно-аналітичного, технічного. Співвідношення між ними може бути різним, що залежить від розміру організації, специфіки її діяльності, організаційної структури управління, характеру загроз, розміру наявних коштів на проведення моніторингу та інших чинників.

Правове забезпечення ЕБП є вирішальним чинником для підтримки високого рівня його правової або юридичної безпеки, яка в науковій площині визнається одним із важливих функціональних складників системи ЕБП. Як зазначає Н.В. Зачосова [4], фахівці з ЕБП повинні постійно аналізувати тенденції середовища, у якому вони функціонують, із погляду всіх можливих ризиків, зокрема правових. Останні значною мірою залежать від конкретної сфери діяльності, від тих чи інших рішень, які приймає керівник підприємства. Правове забезпечення моніторингу означає його проведення відповідно до вітчизняного законодавства, що до якого належать: 1) законодавчі акти, що визначають загальну базу правового забезпечення ЕБП (Конституція України); 2) законодавчі акти, що регулюють різні галузі ЕБП (Господарський, Цивільний, Кримінальний, Адміністративний, Митний кодекси України); 3) законодавчі акти, що закріплюють стратегію розвитку економічної безпеки як на мікро-, так і на макрорівні (закони України «Про основи національної безпеки України», «Про охоронну діяльність», «Про Службу безпеки України», «Про

державну податкову службу в Україні» та ін.); 4) правові акти, що визначають напрями стійкого зростання і розвитку вітчизняної економіки та суспільства з метою забезпечення ЕБП (накази та інші акти міністерств, відомств, об'єднань, що регулюють окремі питання господарської діяльності); 5) локальні нормативні акти органів місцевого самоврядування (стратегії забезпечення економічної безпеки регіону).

Організаційно-методичне забезпечення моніторингу передбачає визначення повноважень і відповідальності, прав та обов'язків працівників щодо проведення моніторингу, закріплених у відповідних нормативно-правових і розпорядчих документах. Воно спрямоване на створення спеціальної служби моніторингу і реалізацію завдань з: організації процесу збирання, накопичення і передавання інформації; організації інформаційного супроводу рішення проблемних завдань; контролю над реалізацією рішень у системі ЕБП. При цьому визначаються ресурси, необхідні для проведення моніторингу, закріплюються обов'язки працівників у посадових інструкціях і положеннях про відділи з урахуванням координації діяльності всіх задіяних підрозділів для досягнення заданих контрольно-аналітичних цілей. На нашу думку, логічно покласти обов'язки з проведення моніторингу на контролюючі підрозділи організації (службу внутрішнього аудиту, контролінгу, спеціально створену службу безпеки). Головним завданням при цьому є уникнення дублювання під час збору та обробки інформації.

Моніторинг – це перш за все превентивний інструмент, що фіксує відхилення показників внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства від стандартних (порогових) значень. У його перебігу основою для прийняття рішень щодо організації діяльності і реагування на зовнішні загрози є оціночно-аналітичні процедури, що відбуваються в межах функціонування інформаційно-аналітичного забезпечення моніторингу ЕБП. Інформаційно-аналітичне забезпечення моніторингу включає розроблення системи техніко-економічних показників оцінки ЕБП з урахуванням специфіки його функціонування, моделювання алгоритмів аналізу отриманої інформації та її використання для прийняття управлінських рішень. Воно складається з двох підсистем: інформаційної та аналітичної. Інформаційне забезпечення включає: бази даних колективного доступу; сукупність уніфікованих вхідних документів (форм) для підготовки даних на магнітних носіях або надходження їх по каналах зв'язку; сукупність уніфікованих вихідних документів, які містять результати роботи системи моніторингу [5]. Щодо аналітичного забезпечення, то слід наголосити, що, з огляду на різні цілі проведення оціночних процедур, також відрізняються і методики їх проведення.

Технічне забезпечення моніторингу ЕБП передбачає наявність спеціальної сучасної техніки для збору, обробки та зберігання інформації; відповідного програмного забезпечення, а також засобів захисту інформації від несанкціонованого доступу. Воно має бути достатнім для виконання всіх функцій системи моніторингу, реалізованих із застосуванням засобів обчислювальної техніки, і мати засоби організації всіх необхідних процесів обробки даних, що дають можливість своєчасно виконувати всі автоматизовані функції в усіх регламентованих режимах функціонування системи. Окрім того, у межах технічного забезпечення здійснюється відповідна підготовка персоналу для роботи із сучасними комп'ютерними технологіями.

Основні цілі моніторингу та комплекс заходів щодо забезпечення рівня ЕБП повинні мати вектори однакової спрямованості, саме їх завдають принципи, на яких формується система моніторингу ЕБП. Вони являють собою низку правил та заходів, що забезпечують функціонування моніторингу в межах системи управління в аспекті посилення рівня ЕБП. До них відносять принципи безперервності, попередження, гнучкості, адресності, доцільності тощо.

Під час проведення моніторингу важливим є дотримання принципу безперервності функціонування системи забезпечення ЕБП, що означає постійне спостереження за економічним станом суб'єкта господарювання, яке ведеться з певним лагом за розробленою системою показників. Також доволі важливим є принцип попередження, який передбачає виявлення під час моніторингу негативних чинників і тенденцій на ранніх стадіях, у тому числі в латентному управлінні, за так званими «слабкими сигналами». Даному принципу відповідає своєчасність прийняття захисних заходів щодо запобігання руйнації системи безпеки підприємства. Принцип гнучкості означає можливість налаштування на рішення нових завдань, на захист від конкретних загроз, на використання нових методів і форм збору та обробки інформації. Принцип адресності означає, що під час розроблення системи моніторингових показників слід урахувувати конкретні особливості та запити споживачів інформації: вищих менеджерів, керівників підрозділів, у тому числі служби безпеки.

Для ефективного застосування моніторингу ЕБП велике значення має механізм зворотного зв'язку між тими, хто збирає інформацію та хто її споживає, що дає змогу коригувати напрями інформаційної роботи та знижувати витрати на неї. У межах зворотного зв'язку інформаційний підрозділ, відповідальний за моніторинг (наприклад, служба безпеки), проводить регулярне анкетування менеджерів – споживачів інформації щодо можливості підвищення її актуальності, об'єктивності, достовірності.

Проводити моніторинг ЕБП можна на будь-якому підприємстві виходячи з принципу економічної доцільності з урахуванням співвідношення результатів і витрат на його проведення. Своєю чергою, результати моніторингу можна оцінити (головним чином, на основі експертних оцінок): за затребуваністю його підсумкових інформаційно-аналітичних матеріалів менеджерами організації; за підвищенням злагодженості і гнучкості роботи системи управління; за зниженням кількості авральних і форс-мажорних ситуацій; за зниженням ймовірності реалізації найбільш небезпечних загроз тощо. Якість моніторингу ЕБП характеризується його здатністю виявляти загрози, оцінювати їх небезпеки та формувати обґрунтовані прогнози (сценарії) щодо використання конкретних методів захисту. Отже, моніторинг, який надає актуальну і достовірну інформацію керівництву підприємства, дає змогу оперативно приймати заходи щодо забезпечення ЕБП, а превентивний характер інформаційного дослідження знижує ризик несподіваної реалізації загроз.

**Висновки з проведеного дослідження.** Виходячи з позиції системного підходу, концепція ЕБП має охоплювати всі сфери виробничо-господарської, фінансової та комерційної діяльності, що потребує більш детального розкладу послідовності дії та процедур у реалізації механізму безпеки бізнесу. У цьому контексті велике значення має моніторинг стану ЕБП, який реалізовується в межах системи управління підприємством. Під моніторингом ЕБП слід розуміти комплекс заходів організаційного, методологічного й управлінського характеру щодо постійного відстеження рівня ЕБП і чинників зовнішнього та внутрішнього середовища, які мають на нього небажаний вплив, як реальний, так й потенційний. Він проводиться з урахуванням сформованих підходів та принципів не лише для виявлення недоліків та «вузьких місць», а й із метою підвищення загального рівня ЕБП. Заходи з моніторингу повинні мати превентивний характер дії, що дасть змогу максимально запобігти загрозам та ризикам діяльності, а також забезпечити стратегічний розвиток підприємства в довгостроковій перспективі.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Зайцева І.Ю. Формування системи показників, що характеризують фінансову складову економічної безпеки транспортних підприємств. *Ефективна економіка*. 2013. № 7. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2013\\_7\\_61](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2013_7_61) (дата звернення: 15.06.2021).
2. Лойко В.В. Моніторинг рівня економічної безпеки промислового підприємства. *Ефективна економіка*. 2015. № 8. URL: [www.economy.nauka.com.ua](http://www.economy.nauka.com.ua) (дата звернення: 17.06.2021).
3. Живко З.Б. Забезпечення моніторингу системи економічної безпеки підприємства. *Науковий вісник*



Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки». 2014. Вип. 7(2). С. 194–197. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu\\_en\\_2014\\_7\(2\)\\_53](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2014_7(2)_53) (дата звернення: 12.06.2021).

4. Зачосова Н.В., Чакалов Р.К. Правове забезпечення економічної безпеки суб'єктів господарської діяльності. *Приазовський економічний вісник*. 2017. № 8. С. 34–38. URL: [http://pev.kpu.zp.ua/journals/2017/4\\_04\\_uk/9.pdf](http://pev.kpu.zp.ua/journals/2017/4_04_uk/9.pdf) (дата звернення: 20.06.2021).

#### REFERENCES:

1. Zaitseva I.Yu. (2013) Formuvannia systemy pokaznykiv, shcho kharakteryzuiut finansovu skladovu ekonomichnoi bezpeky transportnykh pidpriemstv [Formation of systems and indicators, which characterize the financial warehouse of the economical safety of transport enterprises], *Economics is effective*, no. 7. Available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2013\\_7\\_61](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2013_7_61) (accessed 15 June 2021).

2. Loiko V.V. (2015) Monitorynh rivnia ekonomichnoi bezpeky promyslovoho pidpriemstva [Monitoring of the level of economic security of an industrial enterprise]. *Economics is effective*. Dnipropetrovsk State Agrarian-Economic University, no. 8. Available at: [www.economy.nayka.com.ua](http://www.economy.nayka.com.ua) (accessed 17 June 2021).

3. Zhivko Z.B. (2014) Zabezpechennia monitorynhu systemy ekonomichnoi bezpeky pidpriemstva [Zabezpechennia monitoring of the system and the economic security of the enterprise]. *Naukoviy Visnik of Kherson State University. Ser.: Economics of Science*, vol. 7(2), pp. 194–197. Available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu\\_en\\_2014\\_7\(2\)\\_53](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2014_7(2)_53) (accessed 12 June 2021).

4. Zachosova N.V. Chakalov R.K. (2017) Pravove zabezpechennia ekonomichnoi bezpeky subiektiv hospodarskoi diialnosti [The right to secure the economic security of the subiektiv of the state d'yalnosti]. *Priazovskiy ekonomichny visnik*, no. 8, pp. 34–38. Available at: [http://pev.kpu.zp.ua/journals/2017/4\\_04\\_uk/9.pdf](http://pev.kpu.zp.ua/journals/2017/4_04_uk/9.pdf) (accessed 20 June 2021).

## КЛАСИФІКАЦІЯ РИЗИКІВ НА ЕТАПІ ОЦІНКИ ГОТОВНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ДО ВПРОВАДЖЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ЗМІН

## CLASSIFICATION OF RISKS AT THE STAGE OF ASSESSING THE READINESS OF THE ENTERPRISE TO IMPLEMENT ORGANIZATIONAL CHANGES

*Підприємства, щоб успішно функціонувати та розвиватися у надзвичайно складному та динамічному зовнішньому середовищі, повинні сьогодні змінюватися. Організаційні зміни є основою якісних трансформацій соціально-економічної системи у цілому, її окремих елементів або їхніх складників. У статті розглянуто основні показники інноваційної діяльності підприємств, динаміка яких розкриває їх трансформаційну активність. Зазначено, що управління ризиками має здійснюватися на всіх етапах планування і реалізації проекту організаційних змін. Науково обґрунтована класифікація ризиків є вагомим кроком у формуванні сучасної системи управління змінами на підприємстві. Запропоновано класифікацію ризиків на етапі оцінки готовності підприємства до впровадження організаційних змін. Зроблено висновок, що ідентифікація ризиків дасть змогу значно підвищити рівень достовірності результатів оцінки та є умовою обґрунтованого вибору ефективних методів та інструментів ризик-менеджменту, що значно підвищить шанси підприємства досягти успіху в процесі впровадження організаційних змін.*

**Ключові слова:** організаційні зміни, управління змінами, інновації, готовність до змін, ризик, ризик-менеджмент.

*Предприятия, чтобы успешно функционировать и развиваться в чрезвычайно слож-*

*ной и динамичной внешней среде, должны сегодня меняться. Организационные изменения являются основой качественных трансформаций социально-экономической системы в целом, ее отдельных элементов или их составляющих. В статье рассмотрены основные показатели инновационной деятельности предприятий, динамика которых раскрывает их трансформационную активность. Указано, что управление рисками должно осуществляться на всех этапах планирования и реализации проекта организационных изменений. Научно обоснованная классификация рисков является весомым шагом в формировании современной системы управления изменениями на предприятии. Предложена классификация рисков на этапе оценки готовности предприятия к внедрению организационных изменений. Сделан вывод, что идентификация рисков позволит значительно повысить уровень достоверности результатов оценки и является условием обоснованного выбора эффективных методов и инструментов риск-менеджмента, что значительно повысит шансы предприятия достичь успеха в процессе внедрения организационных изменений.*

**Ключевые слова:** организационные изменения, управление изменениями, инновации, готовность к изменениям, риск, риск-менеджмент.

УДК 330.3

DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastuct56-13>

**Ляхович Л.А.**

к.е.н., доцент,  
доцент кафедри економіки  
та економічної теорії

Західноукраїнський національний  
університет

**Liakhovych Larysa**

West Ukrainian National University

*Today, businesses must change to perform and develop in an extremely complex and changing environment. Organizational changes are the basis of qualitative transformations of the socio-economic system as a whole, its individual elements, or the components of these elements. The article considers the main indicators of innovation activity of enterprises, the dynamics of which reveal their transformational activity. It is noted that risk management should be carried out at all stages of planning and implementation of the project of organizational change. There is proposed the classification of risks according to the components of the assessment of the company's readiness to implement organizational changes, when the need and possibility of their implementation in accordance with the overall development strategy of the economic entity is determined. In the process of assessing the initial readiness for change, the following risks have been identified: experience gained in the past in implementing changes; practices of functioning of the risk management system; identification, analysis and forecasting of external opportunities and threats, internal strengths and weaknesses of the enterprise, in respect of which it is necessary to make organizational changes. At the stage of diagnostics of the enterprise, it is expedient to pay special attention to the risk of lack of the necessary quantity of resources of the corresponding quality for carrying out changes. It is proved that at all stages of the process of assessing the company's readiness for change, managers must have the necessary information about not only the situation at the company but also about the risks. Untimely information, its inaccuracy, limitations due to lack of information, its unavailability, or low qualification of personnel involved in its search, processing, and storage, are the causes of information risk, which is present at all stages of the process of assessing the readiness of the company to implement organizational change. It is concluded that the reliability of the results of assessing the readiness of the enterprise to implement changes will be largely determined by the following aspects: understanding the type of risk, determining the causes and sources of its occurrence; risk assessment, which, depending on its type, can be carried out on quantitative or qualitative parameters; management competence, in particular in terms of developing risk mitigation measures. Identification of risks will significantly increase the level of reliability of evaluation results and is a condition for a reasonable choice of effective methods and tools to limit them, which will significantly increase the chances of the company to succeed in the process of implementing organizational change.*

**Key words:** organizational change, change management, innovation, readiness for change, risk, risk management.

**Постановка проблеми.** Підприємства, щоб йти в ногу з надзвичайно складним та мінливим зовнішнім середовищем, повинні сьогодні змінюватися. Управління змінами – це поєднання концептуальних підходів, стратегій та механізмів для ефективного планування та реалізації змін.

Управління ризиками в системі change management за загальну мету має підвищення ефективності функціонування підприємств та мінімізацію можливих утрат (збитків). Основним чинником

ризикі будь-якого процесу змін є те, що результати змін не дадуть очікуваного позитивного ефекту, у кращому разі залишать усе як є, а в гіршому – ще більше ускладнять становище підприємства.

Науково обґрунтована класифікація ризиків є необхідним кроком у формуванні сучасної change management system на підприємстві, яка здійснює планування та контролює результати впровадження змін у межах кожного конкретного проекту. Водночас що більш складним та інноваційним

є проєкт змін, то більшим є ризик неотримання запланованих результатів, а отже, недосягнення поставлених цілей.

### Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Значний науковий внесок у сферу управління ризиком упровадження змін на підприємствах зробили такі українські автори: Т.А. Власенко, Д.К. Воронков, О.О. Гайдей, Л.О. Гончар, Є.Л. Гринь, Т.В. Гринько, Г.А. Дорошук, Р.С. Косцик, О.П. Пащенко, Н.С. Приймак, С.В. Степаненко, С.Г. Турчина та ін.

Водночас наукові праці у цьому напрямі здебільшого присвячені загальним теоретичним та практичним аспектам управління ризиком у процесі впровадження змін, тому питання управління ризиком упровадження змін на підприємствах потребують подальшого вирішення. Зокрема, наукових доопрацювань потребує класифікація ризиків на етапі оцінки готовності підприємства до впровадження змін, що дасть змогу мінімізувати їхні наслідки на всіх подальших етапах управління змінами та досягти поставлених цілей.

**Постановка завдання.** Метою дослідження є виявлення та класифікація ризиків на етапі оцінки готовності підприємства до впровадження організаційних змін.

### Виклад основного матеріалу дослідження.

Організаційні зміни є основою інновацій, тобто

якісних змін соціально-економічної системи у цілому, її окремих елементів або їхніх складників. Їх упровадження дає змогу підприємству отримати та зміцнити конкурентну позицію на ринку, забезпечує умови для його подальшого стійкого розвитку. Тому динаміка інновацій віддзеркалює трансформаційну активність економічних суб'єктів у розрізі реалізації ними організаційних змін.

Зазвичай флагманами інновацій виступають найбільші компанії країни. Ситуація з упровадженням революційних розробок в Україні полярна. Є ті, хто дійсно трансформує свій бізнес, вкладає у довгострокові програми, експериментує з ринковими трендами. По той бік барикад нервово курять ті, хто до сих пір вважає, що потогінні цехи – це теж може бути ефективним виробництвом. Перших усе більше, других – усе менше [1].

У 2019 р. [2] інноваційну діяльність в Україні здійснювали 782 промислові підприємства, що є найнижчим показником за період із 2015 по 2019 рр. і становить 13,8% від загальної кількості промислових підприємств. На інновації у 2019 р. було витрачено 14 220,9 млн грн, що на 407,2 млн грн більше порівняно з 2015 р. (рис. 1).

Найбільша питома вага у структурі інноваційних витрат промислових підприємств за аналізований період припадала на придбання машин, обладнання та програмного забезпечення, зокрема у 2019 р. вона становила 71,6%.

Основним джерелом фінансування інноваційної діяльності промислових підприємств у 2015–2019 рр. були їхні власні кошти (рис. 2). У відсотках до загального обсягу витрат на інновації це становило у: 2015 р. – 97,2%, 2016 р. – 94,9%, 2017 р. – 84,5%, 2018 р. – 88,2%, 2019 р. – 87,7%.

Одними з головних причин використання власних коштів як пріоритетного джерела фінансування інновацій є невизначеність результатів їх упровадження та значний ризик.

Упровадження організаційних змін – це завжди ризиковано, проте відмова від них – це також ризик, оскільки існує ймовірність опинитися на «узбіччі бізнесу». Сьогодні ризик – «це не те, чого потрібно лише боятися, зводити до мінімуму та уникати», оскільки він «може бути використаний як інструмент для створення цінності та досягнення більш високих показників ефективності» [3].

Класифікація ризиків «дає змогу краще визначати подальшу методику аналізу й оцінки, приймати рішення в межах стилю політики управління ризиками» [4]. За результатами аналізу літературних джерел можна зробити висновок, що сьогодні не існує чіткої класифікації ризиків упровадження організаційних змін, позаяк присутнє значне їхнє видове різноманіття за різними класифікаційними

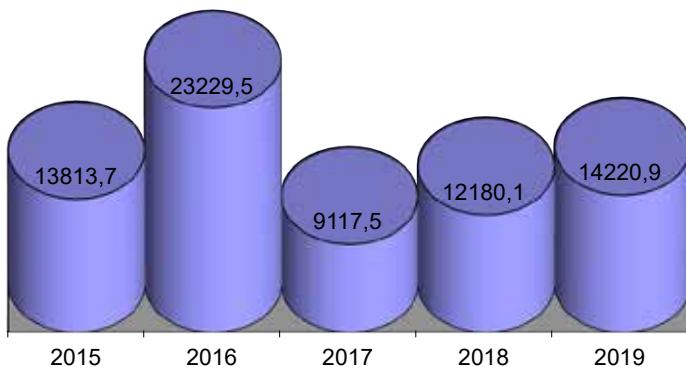


Рис. 1. Витрати на інновації промислових підприємств

Джерело: побудовано на основі [2]

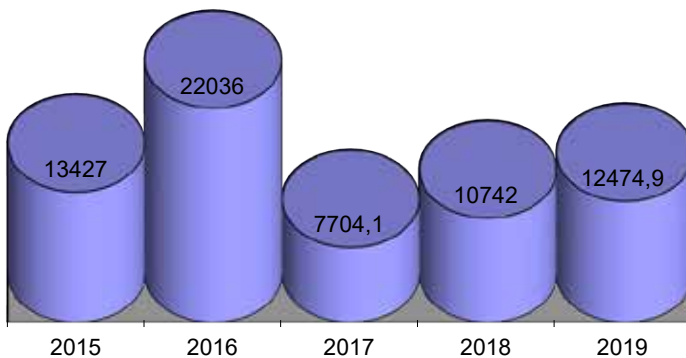


Рис. 2. Фінансування інноваційної діяльності промислових підприємств за рахунок власних коштів, млн грн

Джерело: побудовано на основі [2]

підходами, ознаками та критеріями. Зокрема, у джерелі [5, с. 68–69] йдеться про такі можливі ризики під час реалізації організаційних змін:

1. Зміни цілей та мети організації: ризик опору з боку працівників, кваліфікаційний ризик.
2. Зміни організаційної структури: ризик неефективних організаційних структур, ризик опору з боку працівників.
3. Зміни завдань: ризик опору з боку працівників, кваліфікаційний ризик.
4. Зміни технологій: технологічний ризик, кваліфікаційний ризик.
5. Зміни персоналу: кваліфікаційний ризик, ризик плинності кадрів.
6. Ресурсні зміни: фінансовий ризик, інвестиційний ризик, матеріальний ризик, інформаційний ризик, енергетичний ризик.

Під час проведення змін виділяють три види ризиків, пов'язаних із трьома аспектами змін:

- ризик змістовного ефекту, що пов'язаний із правильним вибором бажаного кінцевого стану;
- ризик процесу переходу, що пов'язаний із процесом змін;
- ризик повернення до минулого стану системи, що пов'язаний із формуванням нових звичок [6, с. 249].

Базуючись на тому, що у сучасній теорії виокремлюють певні групи стратегічних змін (технологічні, структурні або системні, у персоналі, товарні), у джерелі [7, с. 145] за конкретними групами так розподілено відповідні ризики:

- кадрові ризики: утрата людських ресурсів, компетенції; наростання опору змінам; зниження продуктивності праці через низьку вмотивованість; утрата ефективності команди змін;
- процесно-технологічні ризики: втрати внаслідок неефективних технологій обґрунтування стратегічних змін, реалізації змін і тактичного супроводу; ризики взаємодії із суб'єктами змін; інформаційні ризики; ризики вибору результатуючих показників стратегічних змін;
- ресурсні ризики: фінансові втрати; неефективне використання виробничих потужностей; зростання витрат; зниження віддачі нематеріальних активів;
- ринкові ризики: утрата стратегічних позицій; зниження конкурентоспроможності, попиту на продукцію, гудвілу;
- організаційні ризики: зниження ефективності організаційного дизайну; іміджеві втрати; руйнування корпоративної культури; втрата ключових організаційних компетенцій.

Водночас доволі низька результативність організаційних змін потребує пильної уваги до проблеми класифікації ризику на етапі оцінки готовності підприємства до їх запровадження. Слід зазначити, що на всіх етапах процесу оцінки готовності підприємства до змін менеджери повинні мати не

лише необхідну інформацію щодо ситуації на підприємстві, а й щодо ризиків. Несвоєчасна інформація, її недостовірність та обмеженість через відсутність, недоступність або низьку кваліфікацію персоналу, який задіяний у її пошуку, обробці та зберіганні, – усе це причини виникнення інформаційного ризику.

Адаптувавши наукову інформацію, що подана в джерелі [8], пропонуємо виділяти такі складники оцінки загальної готовності підприємства до змін:

- 1) оцінка первинної готовності до змін з урахуванням ризику;
- 2) діагностика підприємства з урахуванням ризику (рис. 3).

Під час формування переліку ризиків на етапі оцінки первинної готовності підприємства до впровадження змін доцільно враховувати попередньо набутий ним досвід їх практичної реалізації, як-от позитивні результати, які були отримані, та проблеми, які супроводжували реалізацію проєктів у минулому. Водночас певна схожість між новим проєктом змін та проєктом, що реалізувався в минулому за певними параметрами (джерелами та обсягами фінансування, термінами виконання, командою проєкту у розрізі її кількісного й якісного складу тощо), вимагає якнайповнішого врахування особливостей зовнішнього і внутрішнього середовища економічного суб'єкта під час розроблення й реалізації нового проєкту змін.

Ефективність запроваджених змін безпосередньо залежить від якості аналізу та прогнозування їхніх зовнішніх та внутрішніх чинників, рівень якої, своєю чергою, залежить від наявності у підприємства інформації, інструментів аналізу та прогнозування, які при цьому використовуються.

Ризик, який виникає на цьому етапі, зумовлений помилками, які допущені під час визначення чинників змін, їх аналізу й прогнозування, наприклад:

- під час визначення зовнішніх можливостей та загроз, внутрішніх сильних та слабких («вузьких місць») боків підприємства, щодо яких необхідно здійснювати організаційні зміни;
- під час виявлення слабких сигналів, які потенційно можуть становити загрозу або надати підприємству в майбутньому певні можливості;
- під час застосування неефективних методів та інструментів аналізу чинників та прогнозування їхніх змін через недостатність наявного у менеджерах практичного досвіду тощо.

Забезпечення процесу змін необхідними ресурсами – важлива умова успіху їх запровадження, тому основною метою діагностики підприємства є аналіз та оцінка ресурсного потенціалу й отримання внаслідок цього повної та об'єктивної інформації щодо його стану у розрізі кількості й якості наявних ресурсів.

Ризики на цьому етапі зумовлені, з одного боку, відсутністю у підприємства необхідної кількості



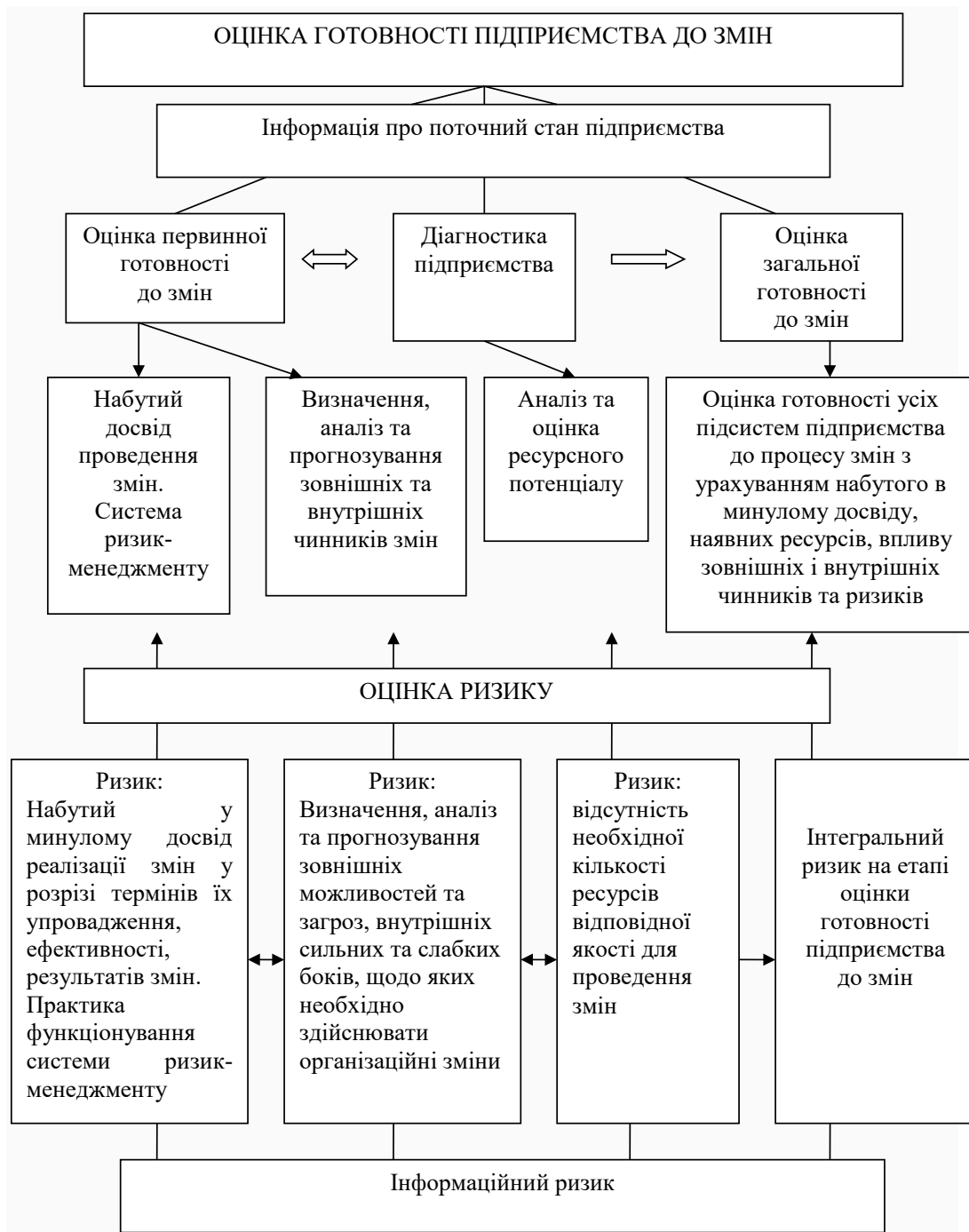


Рис. 3. Ризик на етапі оцінки готовності підприємства до впровадження організаційних змін

Джерело: побудовано автором

ресурсів відповідної якості для проведення організаційних змін, а з іншого – відсутністю достовірної інформації щодо поточного стану ресурсного потенціалу за результатами його діагностування.

Необхідно зазначити, що достовірність результатів оцінки готовності підприємства до впровадження організаційних змін значною мірою визначатиметься такими аспектами, як:

1) розуміння виду ризику, визначення причин та джерел його виникнення;

2) оцінка ризику, яка залежно від його виду може здійснюватися за кількісними або якісними параметрами;

3) компетентність менеджменту, зокрема у розрізі розроблення заходів з обмеження ризику.

**Висновки з проведеного дослідження.** Управління ризиками впровадження змін має здійснюватися на всіх стадіях їх планування і реалізації проекту змін та розглядатися у розрізі всіх етапів та з погляду основних складників цього

процесу. Особливої уваги ця проблема потребує на етапі оцінки готовності підприємства до впровадження організаційних змін, коли визначається необхідність та можливість їх проведення відповідно до загальної стратегії розвитку економічного суб'єкта. У цьому ракурсі саме ідентифікація ризиків, з одного боку, значно підвищує рівень достовірності результатів оцінки готовності підприємства до впровадження організаційних змін, а з іншого – є умовою обґрунтованого вибору ефективних методів та інструментів його обмеження, що значно підвищить шанси підприємства досягти успіху в цьому процесі.

Запропонована класифікація ризиків на етапі оцінки готовності підприємства до впровадження змін дасть змогу успішно вирішити проблему визначення їхнього рівня з використанням методів кількісної й якісної оцінки, що і лежатиме в основі подальших наукових досліджень у сфері change management.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. ТОП-50 инновационных компаний Украины. URL: <https://delo.ua/business/top-50-innovacionnyh-kompanij-ukrainy-361631/> (дата звернення: 23.05.2021).
2. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 25.05.2021).
3. Saia Chuck The Future of Risk: 10 Trends to Watch. URL: <https://deloitte.wsj.com/riskandcompliance/2017/01/09/the-future-of-risk-10-trends-to-watch/> (дата звернення: 30.05.2021).
4. Семенова С.М. Класифікація ризиків: систематизований підхід з метою управління. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2020. Т. 2. № 4. С. 42–51. URL: <http://journals.khnu.km.ua/vestnik/?p=4424> (дата звернення: 30.05.2021).
5. Косцик Р.С. Ризики впровадження організаційних змін: сутність, класифікація та ідентифікація. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. 2010. № 682. С. 65–71. URL: <http://vlp.com.ua/node/5626> (дата звернення: 26.05.2021).
6. Гринько Т.В. Управління змінами на підприємствах – необхідна умова забезпечення їх розвитку. *Бізнес Інформ*. 2013. № 10. С. 247–252. URL: [http://www.business-inform.net/export\\_pdf/business-inform-2013-10\\_0-pages-247\\_252.pdf](http://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2013-10_0-pages-247_252.pdf) (дата звернення: 10.06.2021).
7. Приймак Н.С. Впровадження управління стратегічними змінами на підприємстві в умовах ідентифікації впливу зовнішніх і внутрішніх драйверів змін. *Проблеми економіки*. 2019. № 3(41). С. 140–146. URL: [https://www.problecon.com/export\\_pdf/problems-of-economy-2019-3\\_0-pages-140\\_146.pdf](https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2019-3_0-pages-140_146.pdf) (дата звернення: 10.06.2021).
8. Дорошук А.А., Грациотова А.А. Методические подходы к оценке готовности при управлении изменениями на предприятии. *Бізнес Інформ*. 2016. № 10. С. 377–384. URL: [http://www.business-inform.net/pdf/2016/10\\_0/377\\_384.pdf](http://www.business-inform.net/pdf/2016/10_0/377_384.pdf) (дата звернення: 12.06.2021).

#### REFERENCES:

1. TOP-50 innovatsiinykh kompanii Ukrainy [TOP-50 innovative companies in Ukraine]. Available at: <https://delo.ua/business/top-50-innovacionnyh-kompanij-ukrainy-361631/> (accessed 23 May 2021).
2. Ofitsiynyi sait Derzhavnoi sluzhby statystyky Ukrainy [State Statistics Service of Ukraine]. Available at: <http://www.ukrstat.gov.ua> (accessed 25 May 2021).
3. Saia Chuck (2017) The Future of Risk: 10 Trends to Watch. Available at: <https://deloitte.wsj.com/riskandcompliance/2017/01/09/the-future-of-risk-10-trends-to-watch/> (accessed 30 May 2021).
4. Semenova S.M. (2020) Klassyfikatsiia ryzykiv: systematyzovanyi pidkhid z metoiu upravlinnia [Risk classification: a systematized management approach]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu*, t. 2, no. 4, pp. 42–51. Available at: <http://journals.khnu.km.ua/vestnik/?p=4424> (accessed 30 May 2021).
5. Kostsik R.S. (2010) Ryzkyky vprovadzhenia orhanizatsiinykh zmin: sutnist, klasyfikatsiia ta identyfikatsiia [Risks of introduction of organizational changes: essence, classification and authentication]. *Visnyk Natsionalnoho universitetu «Lvivska politehnika»*. *Menedzhment ta pidpriemnytstvo v Ukrainii: etapy stanovlennia i problemy rozvytku*, no. 682, pp. 65–71. Available at: <http://vlp.com.ua/node/5626> (accessed 26 May 2021).
6. Hryenko T.V. (2013) Upravlinnia zminamy na pidpriemstvakh – neobkhidna umova zabezpechenia yikh rozvytku [Managing Changes at an enterprise is a necessary condition of ensuring its development]. *Biznes Inform*, no. 10, pp. 247–252. Available at: [http://www.business-inform.net/export\\_pdf/business-inform-2013-10\\_0-pages-247\\_252.pdf](http://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2013-10_0-pages-247_252.pdf) (accessed 10 June 2021).
7. Pryimak N.S. (2019) Vprovadzhenia upravlinnia stratehichnymy zminamy na pidpriemstvi v umovakh identyfikatsii vplyvu zovnishnikh i vnutrishnikh draiveriv zmin [Introduction of strategic change management in an enterprise in the context of identifying the impact of external and internal change drivers]. *Problemy ekonomiky*, no. 3(41), pp. 140–146. Available at: [https://www.problecon.com/export\\_pdf/problems-of-economy-2019-3\\_0-pages-140\\_146.pdf](https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2019-3_0-pages-140_146.pdf) (accessed 10 June 2021).
8. Doroshuk A.A., Hratsiotova A.A. (2016) Metodycheskye podkhody k ocenke ghotovnosti pry upravlenyy yzmenenyamy na predpriyatyy [The Methodical Approaches to Evaluating the Readiness in the Management of Changes at Enterprise]. *Biznes-Inform*, no. 10, pp. 377–384. Available at: [http://www.business-inform.net/pdf/2016/10\\_0/377\\_384.pdf](http://www.business-inform.net/pdf/2016/10_0/377_384.pdf) (accessed 12 June 2021).

## ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МЕХАНІЗМІВ СТРУКТУРУВАННЯ ПІДСИСТЕМИ ПЛАНУВАННЯ І КОНТРОЛЮ ОПЕРАЦІЙНОЇ СИСТЕМИ ОРГАНІЗАЦІЇ

## THEORETICAL BASES OF MECHANISMS OF STRUCTURING OF A SUBSYSTEM OF PLANNING AND CONTROL OF OPERATING SYSTEM OF THE ORGANIZATION

УДК 3.07:658-047.64

DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastruct56-14>

**Снітко Є.О.**

к.т.н., доцент,  
доцент кафедри менеджменту  
Луганський національний університет  
імені Тараса Шевченка

**Завгородня Є.Є.**

к.п.н., старший викладач  
кафедри менеджменту  
Луганський національний університет  
імені Тараса Шевченка

**Snitko Yelyzaveta**

Luhansk Taras Shevchenko National  
University

**Zavhorodnia Yevhenia**

Luhansk Taras Shevchenko National  
University

У статті розглянуто теоретичні основи механізмів структурування підсистеми планування і контролю операційної системи організації. У системі управління операційною системою об'єктом управління виступає операційна система, а суб'єктом – підсистема планування і контролю. Запропоновано авторський алгоритм побудови механізму підсистеми планування і контролю (ППК) операційної системи (ОС) організації. Даний механізм являє собою науково обґрунтовану траєкторію її розвитку. Ядром механізму побудови ППК ОС організації є модель реінжинірингу ППК, на базі якої здійснюється структуризація процесів, що протікають у ППК ОС. Кінцевим етапом структуризації є формування функціональних завдань управління ППК ОС. Проаналізовано етапи впровадження моделі реінжинірингу ППК в ОС, розглянуто показники оцінки результатів впровадження, алгоритм оцінки, можливі сценарії та оборотні дії за отриманими результатами впровадження.

**Ключові слова:** теоретичні основи, механізми, структурування, підсистема, планування, контроль, операційна система, організація, модель, реінжиніринг.

В статье рассмотрены теоретические основы механизма структурирования под-

системы планирования и контроля операционной системы организации. В системе управления операционной системой в качестве объекта управления выступает операционная система, а субъекта – подсистема планирования и контроля. Предложен авторский алгоритм построения механизма подсистемы планирования и контроля (ППК) операционной системы (ОС) организации. Данный механизм представляет научно обоснованную траекторию ее развития. Ядром механизма построения ППК ОС организации является модель реинжиниринга ППК, на базе которой осуществляется структуризация процессов, протекающих в ППК ОС. Конечным этапом структурирования является формирование функциональных задач управления ППК ОС. Проанализированы этапы внедрения модели реинжиниринга ППК в ОС, рассмотрены показатели оценки результатов внедрения, алгоритм оценки, возможные сценарии и обратные действия по полученным результатам внедрения.

**Ключевые слова:** теоретические основы, механизмы, структурирование, подсистема, планирование, контроль, операционная система, организация, модель, реинжиниринг.

*The article discusses the theoretical foundations of the structuring mechanism for the planning and control subsystem of the organization's operating system. In the operating management system, the system acts as the object of management, planning and control subsystem is the subject of management. The author's algorithm for constructing of mechanism planning and control subsystem (PCS) of the operating system (OS) of the organization is proposed. This mechanism represents a scientifically grounded trajectory of its development. The core of the mechanism for constructing the PCS OS of the organization is the PCS reengineering model on the basis of which the structuring of the processes occurring in the PCS OS is carried out. The PCS OS reengineering model is considered as the subordination of three components to be studied in the organization: formation of the OS development concept; diagnostics of the state of the PCS OS; simulation of PCS OS. Formation of the OS development concept is the definition of the main parameters of the OS PCS activity, but their formulation is an important role in the further development of the OS PCS. Diagnostics of the organization's PCS OS operation includes the determination of evaluative features, the choice of methods for their measurement and characterization of these features according to certain principles, assessment of the identified deviations from standard, generally accepted values. Reengineering PCS OS is a process of identifying management tasks that are not at all solved in PCS OS or are being solved poorly. The PCS OS model of an organization based on reengineering consists of several blocks. The input receives information about the conceptual (methodological) parameters of the OS, there are the goal, the strategy and the policy for the development of the OS, as well as promising programs for the development of the OS. These parameters are the vision of the operational management and top management of the organization of the current market situation, demand on products and other important indicators. The OS development program can contain both general and specific areas of activity. The final stage of structuring is the formation of functional tasks for managing the OS PCS. The stages of implementation of the PCS reengineering model in the OS are analyzed as well as indicators for assessing the implementation results, the assessment algorithm, possible scenarios and reverse actions based on the results of implementation are considered.*

**Key words:** theoretical foundations, mechanisms, structuring, subsystem, planning, control, operating system, organization, model, reengineering.

**Постановка проблеми.** У сучасних умовах господарювання операційний менеджмент набуває усе більшого значення. Саме він забезпечує результативність основної діяльності організації, що створює реальну базу для досягнення запланованих цілей.

Під час аналізу будь-якої управлінської діяльності одним із ключових моментів є розгляд функціонального поля і об'єкта управління, а в контексті операційного менеджменту – операційної системи й операційного процесу [2, с. 16].

Для підвищення якості та ефективності управління операційною діяльністю необхідно проєктувати різні системні елементи в операційній системі (ОС). Якщо ці елементи в ОС були відсутні і вводяться вперше, то виконується повний процес проєктування (інжинірингу) і впровадження цих елементів. Якщо ці елементи в тому чи іншому вигляді присутні в ОС, то відбувається перепроєктування (реінжиніринг) їх відповідно до нової концепції і на новій модельній основі. З урахуванням складності завдань управління сучасними

ОС виникає необхідність використання науково обґрунтованих методів під час структурування однієї з підсистем ОС – підсистеми планування і контролю (ППК) ОС, перебудови її відповідно до вимог ринкового середовища та забезпечення підготовки та прийняття управлінських рішень, у тому числі на стратегічному рівні.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.**

Аналіз відомих наук про організації та актуальні проблеми управління ними дає змогу зробити висновок про наявність розриву між теорією і реальною дійсністю. Даний розрив проявляється, зокрема, у тому, що сучасна теорія управління організацією не враховує достатньою мірою вплив великих технологічних змін на операційно-господарську діяльність. Існуючі уявлення про управління базуються на теоріях і підходах, велика частина яких виникла ще на початку ХХ ст. і розвивалася протягом цього століття. З одного боку, це були роботи, які орієнтувалися на основні функціональні аспекти організації і розробляли питання з організації праці, використання людських ресурсів, прийняття управлінських рішень, стратегічного управління, виробництва, збуту, маркетингу, управління фінансами. Це роботи: І. Ансоффа [1], Л. Довгань [7], М. Мескона [9], Ф. Хміля [22], В. Юргена [24], О. Яременко [25] та ін.

Питання механізму функціонування виробничих систем висвітлено в роботах багатьох закордонних та вітчизняних учених: Л. Гэлловея [5], В. Василенко [6], О. Декалюк [18], І. Бабій [8], Г. Капіноса [8], Н. Микитенко [10], І. Маркіної [14], Б. Рендера [21], В. Стівенсона [17], Т. Ткаченко [6], Л. Федулової [18], Р. Фатхутдінова [16], Дж. Хейзера [21], Р. Чейза [23], Н. Еквілайна [23], Р. Якобса [23] та ін.

Незважаючи на те що питання побудови та структурування підсистем операційної системи вивчалися і розглядалися, проте є низка невирішених питань, одним з яких є формування науково і теоретично обґрунтованих механізмів структурування підсистеми планування і контролю (ППК) у складі операційної системи (ОС).

**Постановка завдання.** Метою дослідження є розроблення науково обґрунтованих теоретичних основ для побудови механізму структурування ППК операційної системи організації.

**Виклад основного матеріалу дослідження.**

Декомпозиція підсистеми планування і контролю ОС полягає у поданні її як підсистеми, тобто у вигляді сукупності об'єктів предметної сфери. При цьому ієрархічний характер складної системи відбивається у вигляді рівнів управління, а її функціонування розглядається як взаємодія об'єктів.

Організація розроблення підсистеми планування і контролю ОС являє собою комплекс науково-дослідних, проектних, інженерно-технічних і організаційних робіт, спрямованих на

вдосконалення існуючої або створюваної підсистеми планування і контролю ОС [12].

За різних поглядів на ППК слід розуміти її не як окремих розрізнений захід, а як сукупність усіх взаємопов'язаних елементів організації управління ОС. Йдеться не про абсолютно бездоганну систему управління, а про безперервний процес її вдосконалення в усіх напрямках діяльності ОС на базі наукових методів управління [27]. На рис. 1 представлено авторський алгоритм побудови механізму ППК ОС, який представляє науково обґрунтовану траєкторію її розвитку.

Система управління операційним процесом (СУОП) – це комплекс управлінських, технічних та інших засобів, призначений для впорядкування, координації функціонування, розвитку операційної системи організації і досягнення поставлених цілей. При цьому об'єктом управління є операційна система, а суб'єктом – підсистема планування і контролю.

Далі розглянемо основні структурні компоненти даного механізму. Ядром механізму побудови ППК ОС організації є розроблення моделі реінжинірингу ППК, яка повинна структурувати процеси, що протікають у ППК ОС. Процеси, які відбуваються в ППК ОС, будуть піддані декомпозиції до підпроцесів і в кінцевому підсумку – до функціональних завдань управління (ФЗУ ППК ОС). На базі виявлених завдань будуватиметься взаємодія всіх підсистем ОС і системи управління організацією у цілому.

Модель реінжинірингу ППК ОС розглядається як підпорядкованість трьох складників, що підлягають вивченню в організації: формування концепції розвитку ОС; діагностика стану ППК ОС; моделювання ППК ОС. Розглянемо кожен із трьох складників.

Формування концепції розвитку ОС являє собою визначення основних параметрів діяльності ППК ОС, але їх формулювання відіграє важливу роль у подальшому розвитку ППК ОС.

Для успішного визначення цілей розвитку ППК ОС необхідно: визначити дії, які слід ужити; вказати один або кілька можливих результатів; вказати терміни передбачуваного здійснення мети (рік, місяць, число); визначити витрати на досягнення цілей; установити контрольні критерії, які можуть свідчити про те, що мета досягнута; забезпечити впевненість у тому, що діяльність, спрямована на досягнення мети, контролюється тим, хто цю мету встановив.

Під час визначення цілей, особливо стратегічних, необхідно визначити так звані реперні точки, тобто проміжні завдання, які необхідно досягати в певні моменти часу. Ці реперні точки важливі для контролю над вірним напрямом розвитку ППК ОС. Саме досягнення проміжних результатів переконує керівників і надає додаткову мотивацію



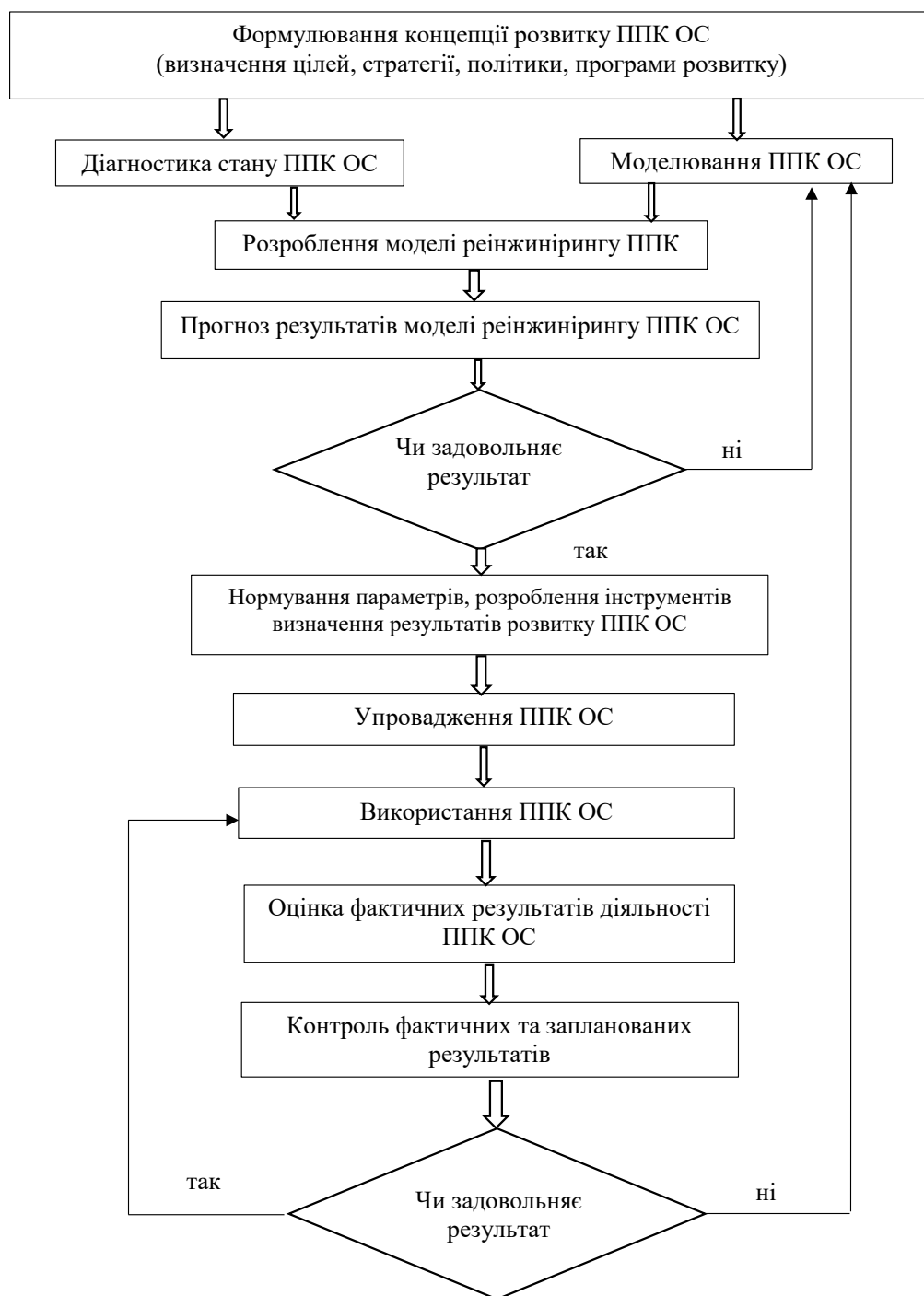


Рис. 1. Алгоритм побудови механізму підсистеми планування і контролю (ППК) ОС організації

Джерело: авторська розробка

працівникам організації. Важливо відзначити, що короткострокові цілі визначаються як етапи на шляху досягнення стратегічних цілей, і ніколи навпаки. Пріоритетом завжди є довгострокові цілі, а короткострокові цілі в процесі розвитку можуть коригуватися, переноситися, скасовуватися і до них можуть додаватися нові.

Стратегію розвитку використовують для розроблення стратегічних інноваційних проєктів

методом пошуку інновацій. Роль стратегії розвитку полягає у тому, щоб, по-перше, допомогти зосередити увагу і ресурси на певних ділянках і можливостях, по-друге, відкинути всі інші можливості як несумісні зі стратегією [7].

Стратегія розвитку ППК ОС покликана вказати, які основні напрями слід вибрати організації для розвитку її ППК ОС. Вона будується на основі великого обсягу фактичного матеріалу про

внутрішні і зовнішні параметри, про існуючі в організації проблеми.

Під політикою розвитку ППК ОС зазвичай розуміють вибір засобів для реалізації операційної стратегії.

Забезпечення підтримки стратегії відповідною політикою може означати проведення більш-менш докладно розроблених процедур. Це може означати політику, яка вимагає виконання робіт строго певним чином, або політику, яка дає змогу співробітникам діяти так, як вони вважають за потрібне.

Далі необхідно забезпечити розроблення програми розвитку ППК ОС. Варіанти програми розвитку перевіряються в різноманітних умовах, у тому числі екстремальних (падіння попиту, підвищена конкурентоспроможність і т. д.), не передбачених відомими ринковими умовами. Підсумком будь-якого вибору або проектування є програма діяльності, яка являє собою перелік заходів, пов'язаних із термінами і виконавцям. У програмі присутні, як правило, три розділи: підготовчий, основний і заключний. На рис. 2 наведено типову технологію розроблення програми розвитку організації [3].

Програма розвитку ППК ОС містить перелік заходів (завдань), які необхідно вирішити для успішної реалізації обраного варіанту. Прикладами заходів можуть бути підвищення професійної компетенції фахівців і операційних менеджерів, зміна технології, зміна підсистеми матеріально-технічного забезпечення.

На етапі визначення стану ППК ОС необхідно встановити конфігурацію її значущих елементів у конкретний момент її функціонування або

розвитку. Даний етап складається з двох кроків: діагностики ППК та формулювання її проблем.

Сутність діагностики підсистеми планування і контролю операційної системи організації полягає у встановленні та вивченні ознак, вимірюванні основних характеристик, що відображають стан технічних, економічних, фінансових результатів, діяльності ППК ОС і результатів діяльності організації у цілому. Це необхідно для прогнозування можливих відхилень від стійких, середніх, стандартних значень і запобігання порушенням нормального режиму роботи. Діагностика роботи ППК ОС організації включає визначення оцінних ознак, вибір методів їх вимірювання і характеристику цих ознак за певними принципами, оцінку виявлених відхилень від стандартних, загальноприйнятих значень.

Як правило, під час формулювання проблем ППК ОС перелік проблем складається з нерозв'язних завдань і з не якісно вирішуваних завдань.

Незважаючи на наявність методів реформування організаційних структур, існують проблеми моделювання структури процесів ППК які не лише мають відповідати цілям і завданням ППК, а й здатні гнучко перебудовуватися під впливом ринкових чинників, а іноді й успішно протистояти їм. Існуючі моделі реінжинірингу орієнтуються переважно на бізнес-процеси і не стосуються основних елементів ППК ОС.

Тому актуальним стає розвиток структури ППК ОС на основі застосування концепції реінжинірингу.

Для визначення комплексу взаємопов'язаних завдань, що відносяться до ППК ОС, необхідно



Рис. 2. Типова технологія розроблення програми розвитку організації

Джерело: сформовано авторами на основі [3]

розробити модель «універсальної» ППК ОС, тобто функціонально-повну сукупність (ФПС), яка охоплює всі боки діяльності ППК ОС.

У розвитку ППК ОС істотну роль грає розвиток інноваційного потенціалу. Поняття «інноваційний потенціал» стало «концептуальним відображенням феномену інноваційної діяльності». Ключовим моментом є модель розвитку інноваційного потенціалу ППК ОС. Вона складається з технології процесу управління інноваційним потенціалом ППК ОС і технології визначення інноваційного потенціалу ППК ОС. Представлені матеріали можуть використовуватися для перебудови функціональної структури для підвищення інноваційного потенціалу ППК ОС організації будь-якої форми власності в будь-якій сфері діяльності.

Далі можна приступати до розроблення моделі реінжинірингу ППК ОС.

Реінжиніринг являє собою фундаментальне переосмислення і радикальну перебудову бізнес-процесів із метою поліпшення таких важливих показників, як вартість, якість, рівень сервісу, швидкість функціонування, фінанси, маркетинг, побудова інформаційних систем для досягнення радикального, стрибкоподібного поліпшення діяльності [19; 20]. Реінжиніринг процесів виявляє причинно-наслідкові зв'язки, досліджуючи першопричину явищ, впливає на ці зв'язки й унаслідок цього створює системні позитивні умови для успішного функціонування організації у цілому. Процес реінжинірингу ППК ОС можна поділити на основні етапи:

- формування бажаного (необхідного з погляду майбутнього виживання і розвитку) образу ППК ОС. Формування майбутнього образу відбувається в рамках розроблення операційної стратегії, її основних орієнтирів і способів їх досягнення. Особливе значення в ряду стратегічних цілей операційної стратегії набуває орієнтація на споживача;

- створення реальної або існуючої моделі ППК ОС для існуючого бізнесу організації. Цей етап називають ретроспективним, або зворотним, реінжинірингом. Тут відтворюється система дій, робіт, за допомогою яких ППК ОС реалізує існуючі цілі. Визначаються процеси, що потребують докорінної перебудови;

- розроблення моделі нового бізнесу і нової ППК ОС, що забезпечує перепроєктування поточного бізнесу, – прямий реінжиніринг [13; 19; 20].

Реінжиніринг ППК ОС являє собою процес виявлення управлінських завдань, які зовсім не вирішуються в ППК ОС або вирішуються неякісно. Модель ППК ОС організації на основі реінжинірингу складається з декількох блоків. На вхід надходить інформація про концептуальні (методологічні) параметри ОС, тобто мета, стратегія і політика розвитку ОС, а також перспективні програми розвитку ОС.

Дані параметри – бачення операційним керівництвом і вищим керівництвом організації поточної ситуації на ринку, попиту на продукцію та інших важливих індикаторів. Програма розвитку ОС може містити як загальні, так і конкретні напрями діяльності.

Одним із ключових етапів даного механізму є прогноз результатів моделі реінжинірингу. Він може бути отриманий групою залучених співробітників організації або співробітниками консалтингової організації.

Компетентні співробітники крок за кроком розглядають усі попередні етапи механізму для визначення його адекватності і можливості використання під час розроблення ППК ОС організації. Якщо є необхідність у коректуванні, то доцільно повернутися до етапу «Моделювання ППК ОС» і змоделювати універсальну ППК відповідно до пропозицій і рекомендацій експертів.

Оскільки реінжиніринг ППК ОС організації здійснюватиметься на рівні ФПС, необхідно провести нормування параметрів ФЗУ ППК ОС організації. Це необхідно для визначення чисельності і кваліфікації менеджерів та фахівців під час виконання різних робіт, зокрема норм часу рішення ФЗУ ППК ОС.

Процес розроблення та запровадження норм часу рішення ФЗУ ППК ОС включає розрахунок, обговорення, доопрацювання та затвердження. Це тривалий процес, але він може бути скорочений за необхідності завдяки відкритій публікації всіх матеріалів, як вихідних для розрахунку, так і самого розроблення норм часу. Важливу роль при цьому можуть зіграти прототипи норм, аналогічних ФЗУ ППК ОС в існуючих провідних ППК ОС.

Виконання робіт у ППК ОС ведеться на рівні ФЗУ, які повинні бути представлені у вигляді технологічного процесу перетворення інформації. Форма і зміст більшості ФЗУ ППК, що вирішуються в ОС, можуть істотно відрізнятися. Однак зрозуміти цю різницю і знати кілька технологій вирішення однієї й тієї ж ФЗУ можливо завдяки типізації форми їх подання.

Розроблення інструментарію реінжинірингу ППК ОС досягається залученням коштів реалізації, завдяки яким досягається заданий результат. До таких інструментів відносяться методи вирішення, елементи менеджменту і методи прийняття управлінських рішень ФЗУ ППК і всі види забезпечення (інформаційне, правове, технічне, кадрове).

Для того щоб отримати результати реінжинірингу ППК ОС, необхідно впровадити запропоновані раніше завдання, які радикально вплинуть на ППК ОС.

Для початку необхідно визначити очікувані результати розвитку ППК ОС. Основні результати розвитку ППК ОС, процесів усередині неї або окремих частин – це зміна кількісних і якісних показників діяльності ОС та її підсистем. Ці результати можуть бути декількох видів: економічні,

матеріальні, інформаційні, трудові, соціальні, психологічні та ін. Кожен вид може бути охарактеризований за допомогою деякої групи показників, які можуть мати і позитивні, і негативні значення.

Також повинні бути представлені і кілька видів очікуваних результатів, оскільки будь-яка нова сукупність засобів реалізації може вивести на інші показники або на їх новий кількісний чи якісний рівень.

Очікувані результати виражаються у вигляді показників або ознак, на які ці заходи безпосередньо можуть вплинути. Далі слід визначити кількісні величини найважливіших економічних показників ППК, ОС у цілому. І, нарешті, визначається вплив на економічні показники організації у цілому.

Упровадження ППК в ОС має супроводжуватися глибоким аналізом працюючого персоналу з позицій реалізації виявлених завдань, які виконуються неякісно або не виконувалися зовсім. У зв'язку із цим можливий варіант, що знову прийняті співробітники вирішуватимуть коло завдань, виконуваних неякісно, або працюючим співробітникам будуть доручені завдання, які не могли бути вирішеними до цього моменту в ППК ОС.

Такий розвиток подій дасть змогу отримати більший ефект для розвитку ППК, ОС і системи управління організацією у цілому, оскільки знову прийняті співробітники володіють новим поглядом на те, як вирішуються завдання, а досвід і кваліфікацію працюючих співробітників має сенс спрямувати на рішення нових завдань.

Використання ППК – це тривалий і трудомісткий процес, пов'язаний із придбанням і введенням в експлуатацію технічних засобів, технологій, навчанням персоналу, введенням нових прав і обов'язків, делегуванням повноважень і т. д. При цьому кожен захід має бути детально розписано по операціях, виконавцям і засобам. Необхідно відзначити і можливе коригування розроблених планів і програм.

Далі розглядається визначення фактичних результатів упровадження ФЗУ в ППК ОС. Деякі результати проявляються досить швидко, інші – через місяць або два, треті – через рік і більше. При цьому необхідно фіксувати зміни всіх вибраних показників на попередніх етапах. Важливий і вибір часового інтервалу та способу реєстрації або оцінки показників. Якщо з фіксацією і інтерпретацією кількісних показників практично не буває проблем, то з якісними показниками можуть виникнути деякі складності.

Для реєстрації якісних показників слід провести експертизу (збір думок). Експертиза має бути організована коректно. Для цього необхідно розробити анкети, опитувальники, а можливо, і тести, які повинні зафіксувати зміни, що відбулися у свідомості співробітників ППК ОС, нові значення соціальних і психологічних показників, пов'язаних зі зміною процесів і менеджменту ОС. Зібрані

показники повинні бути оброблені і представлені в доступному для аналізу вигляді.

Результативність заходів необхідно оцінити двічі з урахуванням їх упровадження, а також з урахуванням існуючої кон'юнктури ринку. Для отримання прогнозу потрібно вибрати компетентних експертів, показники, за якими буде оцінюватися діяльність ППК ОС, період часу оцінки показників.

Далі вибираються основні показники діяльності ППК ОС. Серед них можуть бути дохід (виручка), собівартість, прибуток (валовий чи чистий), повернення продукції, плинність кадрів і т. д.

Один прогноз діяльності ППК ОС виконується кількома експертами на період, який слідує за впровадженням заходів.

Другий прогноз діяльності робиться під час розрахунку середніх очікуваних результатів від упровадження заходів за аналогічний період часу.

Також необхідно провести своєрідне дослідження динаміки вибраних показників і їх зміни в той чи інший бік. При цьому важливо враховувати різні чинники зовнішнього середовища ОС (інфляцію, зміну курсу валюти, зміни параметрів оподаткування та ін.). Істотно можуть змінитися і чинники внутрішнього середовища ОС: реформування структури, скорочення або збільшення персоналу, зміна ресурсів та ін.

Матеріали, зібрані на попередніх етапах, групуються за певною схемою і зставляються один з одним. Інформація може бути представлена у вигляді таблиць, графіків, діаграм так, щоб наочно була видна динаміка зміни різних показників в установленому часовому діапазоні. При цьому якщо таблиці можуть бути досить докладними і близькими до зафіксованої інформації, то графіки та діаграми доцільно представити у згорнутому вигляді, де повинні бути наведені найважливіші тенденції. Виявлення основних тенденцій здійснюється на основі зібраної інформації, у т. ч. під час виконання інтерпретації динаміки всіх зафіксованих показників.

Тлумачення динаміки показників виконується з урахуванням інших змін, що відбулися в ОС: введення нової продукції, вихід на новий ринок, зміна цін і цінової політики. Важливу роль відіграють наявність конкурентів та інші зовнішні чинники. На даному етапі передбачається участь кваліфікованих фахівців як із боку організації, так і з боку консалтингової організації, яка займається процесом упровадження.

На закінчення необхідно визначити, чи влаштовують отримані результати і виявити доцільність упровадження проєкту в повному вигляді або в якійсь його частині.

Після впровадження ППК ОС отримані результати діяльності можуть не влаштовувати керівництво організації. У цьому разі механізм побудови ППК ОС може бути підданий модернізації, коригуванню. Не всі етапи механізму можуть бути



використані на постійній основі. Деякі етапи можна пропустити, тому що інформація від них не змінюється з часом.

## Висновки з проведеного дослідження.

Запропонований алгоритм побудови механізму ППК ОС може бути застосований менеджерами-практиками, консультантами, керівниками організації для найкращого розуміння роботи підсистеми планування і контролю в операційній системі організації.

## БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Ансофф І. Новая корпоративная стратегия. Санкт-Петербург : Питер Ком, 1999. 416 с.
2. Білявський В. Характеристика теоретико-методологічних засад управління системою операційного менеджменту. *Торгівля та ринок України*. 2013. Вип. 36. С. 16–24.
3. Герасимов Б.Н. Развитие функциональной структуры организации : монография. Самара : СГЭА, 2003. 164 с.
4. Герасимов К.Б. Проектирование систем управления процессами организации. *Вестник ЛГУ имени А.С. Пушкина*. 2012. № 1(6). С. 46–55.
5. Гэлловэй Л. Операционный менеджмент. Принципы и практика / пер. с англ. Санкт-Петербург : Питер, 2002. 320 с.
6. Василенко В.О., Ткаченко Т.І. Виробничий (операційний) менеджмент : навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2005. 532 с.
7. Довгань Л.Є., Мохонько Г.А. Управління стратегічним потенціалом підприємств у системі забезпечення розвитку їх конкурентоспроможності. *Конкурентні домінанти стратегічного розвитку підприємств* : монографія / В.В. Дергачова та ін. Черкаси : Чабаненко Ю.А., 2013. С. 232–255.
8. Капінос Г.І., Бабій І. В. Операційний менеджмент : навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2013. 352 с.
9. Мескон М., Альберт М, Хедоури Ф. Основы менеджмента / пер. с англ. М.А. Майорова и др. Москва : Дело, 1997. 497 с.
10. Микитенко Н.В. Вдосконалення операційного менеджменту на підприємствах роздрібної торгівлі : дис. ... канд. екон. наук : 08.06.02. Київ, 2002. 245 с.
11. Мишин В.М. Исследование систем управления : учебник для вузов. Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2003. 527 с.
12. Мильник В.В. Титаренко Б.П. Исследование систем управления : учебное пособие. Москва : ИЦ РИОР, НИЦ ИНФРА-М, 2014. 238 с.
13. Оголева Л.Н., Чернецова Е.В., Радиковский В.М. Реинжиниринг производства : учебное пособие. Москва : Кнорус, 2005. 304 с.
14. Операційний менеджмент : навчальний посібник / І.А. Маркіна, та ін. ; за ред. І.А. Маркіної. Полтава : ПДАА, 2018. 226 с.
15. Производственный менеджмент : учебник / В.А. Козловский и др. ; под ред. В.А. Козловского. Москва : ИНФРА-М, 2003. 574 с.
16. Производственный менеджмент : учебник для вузов / Р.А. Фатхутдинов. Санкт-Петербург : Питер, 2003. 491 с.
17. Стивенсон В.Дж. Управление производством / пер. с англ. Москва : Лаборатория Базовых Знаний, 1999. 926 с.
18. Фецулова Л.І., Декалюк О.В. Управління операційною системою виробничого підприємства : монографія. Хмельницький : ХНУ, 2015. 206 с.
19. Хаммер М., Чампи Дж. Реинжиниринг корпорации: Манифест революции в бизнесе / пер. с англ. Ю.Е. Благова и др. Санкт-Петербург : Санкт-Петербургский университет, 1997. 332 с.
20. Хаммер М., Хершман Л. Быстрее, лучше, дешевле. Девять методов реинжиниринга бизнес-процессов / пер. с англ. Москва : Альпина Паблишер, 2015. 352 с.
21. Хейзер Дж., Рендер Б. Операционный менеджмент / пер. с англ. И. Малкова. Санкт-Петербург : Питер, 2015. 1056 с.
22. Хміль Ф.І., Плеша М.І. Огляд інформаційно-програмного забезпечення праці менеджера. *Вісник Львівської комерційної академії*. 2013. Вип. 40. С. 124–134.
23. Чейз Р.Б., Эквилайн Н.Д., Якобс Р.Ф. Производственный и операционный менеджмент / пер. с англ. О.И. Медведь и др. Москва : Вильямс, 2006. 704 с.
24. Юрген В. Управление сбытом / пер. с нем. Москва : ИНФРА-М, 1997. 112 с.
25. Яременко О.Л., Сумец А.М. Операционный менеджмент : учебник. Харьков : ФОЛІО, 2002. 213 с.
26. Hanna, M.D., Newman R.W. Integrated Operations Management: Adding Value for Customers. New Jersey : Prentice Hall, 2003. 753 p.
27. Russell S.R., Taylor B.W. Operations management: Creating value along the supply chain. 7 ed. New York : John Wiley & Sons, Inc., 2010. 832 p.

## REFERENCES:

1. Ansoff Y. (1999) *Novaya korporativnaya strategiya* [New corporate strategy]. Saint Petersburg: Pyter Kom. (in Russian)
2. Biliavskiy V. (2013) *Kharakterystyka teoretyko-metodolohichnykh zasad upravlinnia systemoiu operatsiinoho menedzhmentu* [Characteristics of theoretical and methodological principles of management of the operational management system]. *Torhivlia ta rynok Ukrainy*, vol. 36, pp. 16–24.
3. Gerasimov B.N. (2003) *Razvitie funktsional'noy struktury organizatsii* [Development of the functional structure of the organization]. Samara: SGEA. (in Russian)
4. Gerasimov K.B. (2012) *Proektirovanie sistem upravleniya protsessami organizatsii* [Design of organizational process management systems]. *Vestnik Leningradskogo gosudarstvennogo universiteta im. A.S. Pushkina*, vol. 1, no. 6, pp. 46–55.
5. Gellovey L. (2002) *Operatsionnyy menedzhment. Printsipy i praktika* [Operations management. Principles and practice]. Saint Petersburg: Piter. (in Russian)
6. Vasylenko V.O., Tkachenko T.I. (2005) *Vyrobnychiy (operatsiyniy) menedzhment* [Production (operational) management]. Kyiv: Tsentri uchbovoi literatury. (in Ukrainian)
7. Dovhan L.Ye., Mokhonko H.A. (2013) *Upravlinnia stratehichnym potentsialom pidpriemstv u systemi zabezpechennia rozvytku yikh konkurentospromozh-*

nosti [Management of strategic potential of enterprises in the system of ensuring the development of their competitiveness]. *Konkurentni dominanty stratehichnoho rozvytku pidpriemstv* [Competitive dominants of strategic development of enterprises]. Cherkasy: Vydavets Chabanenko Yu.A., pp. 232–255.

8. Kapinos H.I., Babii I.V. (2013) *Operatsiyni menedzhment* [Operational management]. Kyiv: Tsentri uchbovoi literatury. (in Ukrainian)

9. Meskon M., Al'bert M., Khedouri F. (1997) *Osnovy menedzhmenta* [Management Basics]. Moscow: Delo. (in Russian)

10. Mykytenko N.V. (2002) *Vdoskonalennia operatsiinoho menedzhmentu na pidpriemstvakh rozdribnoi torhivli* [Improving operational management at retail enterprises]. (PhD Thesis), Kyiv: KNTEU.

11. Mishin V.M. (2003) *Issledovanie sistem upravleniya* [Research of control systems]. Moscow: YuNITIDANA. (in Russian)

12. Myl'nik, V.V., Titarenko B.P. (2014) *Issledovanie sistem upravleniya* [Research of control systems]. Moscow: ITs RIOR, NITs INFRA-M. (in Russian)

13. Ogoleva L.N., Chernetsova E.V., Radikovskiy V.M. (2005) *Reinzhiniring proizvodstva* [Reengineering of production]. Moscow: Knorus. (in Russian)

14. Markina I.A., Pomaz O.M., Pomaz Yu.V. (2018) *Operatsiyni menedzhment* [Operational management]. Poltava: PDAA. (in Ukrainian)

15. Kozlovskiy V.A. (ed.) (2003) *Proizvodstvennyy menedzhment* [Production management]. Moscow: INFRA-M. (in Russian)

16. Fatkhutdinov R.A. (2003) *Proizvodstvennyy menedzhment* [Production management]. Saint Petersburg: Piter. (in Russian)

17. Stivenson V. Dzh. (1999) *Upravlenie proizvodstvom* [Production Management]. Moscow: Izd-vo "Laboratoriya Bazovykh Znaniy". (in Russian)

18. Fedulova L.I., Dekaliuk O.V. (2015) *Upravlinnia operatsiinoiu systemoiu vyrobnychoho pidpriemstva* [Management of the operating system of a manufacturing enterprise]. Khmelnytskyi: KhNU. (in Ukrainian)

19. Khammer M., Champi Dzh. (1997) *Reinzhiniring korporatsii: Manifest revolyutsii v biznese* [Corporate Reengineering: A Manifesto for a Business Revolution]. Saint Petersburg: Izdatel'stvo S.-Peterburgskogo universiteta. (in Russian)

20. Khammer M., Khershman L. (2015) *Bystree, luchshe, desheвле. Devyat' metodov reinzhiniringa biznes-protsessov* [Faster, better, cheaper. Nine methods of business process reengineering]. Moscow: Al'pina Pablisher. (in Russian)

21. Kheyzer Dzh., Render B. (2015) *Operatsionnyy menedzhment* [Operations management]. Saint Petersburg: Piter. (in Russian)

22. Khmil F.I., Plesha M.I. (2013) *Ohliad informatsiino-prohramnoho zabezpechennia pratsi menedzhera* [Review of information and software of the manager's work]. *Visnyk Lvivskoi komertsii noi akademii*, vol. 40, pp. 124–134.

23. Cheyz R.B., Ekvilayn N.D., Yakobs R.F. (2006) *Proizvodstvennyy i operatsionnyy menedzhment* [Production and operational management]. Moscow: Izdatel'skiy dom «Vil'yams». (in Russian)

24. Yurgen V. (1997) *Upravlenie sbytom* [Sales management]. Moscow: INFRA-M. (in Russian)

25. Yaremenko O.L., Sumets A.M. (2002) *Operatsionnyy menedzhment* [Operations management]. Kharkov: FOLIO. (in Russian)

26. Hanna M.D., Newman R.W. (2003) *Integrated Operations Management: Adding Value for Customers*. New Jersey: Prentice Hall, 753 p.

27. Russell S.R., Taylor B.W. (2010) *Operations management: Creating value along the supply chain*. 7 ed. New York: John Wiley & Sons, Inc., 832 p.

# ІСТОРИЧНІ АСПЕКТИ СТАНОВЛЕННЯ І РОЗВИТКУ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ В УКРАЇНІ ТА СВІТІ

## HISTORICAL ASPECTS OF FORMATION AND DEVELOPMENT OF CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY IN UKRAINE AND THE WORLD

УДК 338.486.2:005.25(477)

DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastuct56-15>**Холявка В.З.**

к.е.н., доцент,  
декан факультету туризму  
Львівський державний університет  
фізичної культури імені Івана Боберського  
**Гузар У.Є.**

к.е.н., доцент, доцент кафедри  
готельно-ресторанного бізнесу  
Львівський державний університет  
фізичної культури імені Івана Боберського  
**Лешко Х.С.**

аспірант  
Львівський державний університет  
фізичної культури імені Івана Боберського

**Kholiyavka Volodymyr**

Lviv State University of Physical Culture  
named after Ivan Boberskyj

**Huzar Uliana**

Lviv State University of Physical Culture  
named after Ivan Boberskyj

**Leshko Khrystyna**

Lviv State University of Physical Culture  
named after Ivan Boberskyj

У статті проаналізовано розвиток концепції корпоративної соціальної відповідальності в історичному аспекті. Досліджено сутність поняття «корпоративна соціальна відповідальність» у різних площинах. Проаналізовано підходи вчених США та Європи до визначення змісту поняття соціальної відповідальності у бізнесі в різні періоди часу. Розглянуто сучасні підходи до трактування поняття «корпоративна соціальна відповідальність» вітчизняними науковцями та фахівцями бізнес-середовища. Сформовано історичний розвиток становлення соціальної відповідальності в Україні з часів Київської Русі дотепер. Визначено основні напрями соціальної відповідальності. Запропоновано власне визначення поняття «корпоративна соціальна відповідальність», яке уточнює мету та очікуваний результат. Виявлено, що сьогодні українські компанії не обмежуються лише економічними показниками, а й дбають про розвиток соціальної відповідальності. З огляду на те, що раніше силу корпоративної соціальної відповідальності розглядали в теорії, а її ефективність оцінювали у перспективі, то сьогодні на практиці компанії показує її значимість.

**Ключові слова:** корпоративна соціальна відповідальність, історичні аспекти, бізнес-середовище, стратегія компанії, сталий розвиток бізнесу.

В статье проанализировано развитие концепции корпоративной социальной

ответственности в историческом аспекте. Исследована сущность понятия «корпоративная социальная ответственность» в различных плоскостях. Проанализированы подходы ученых США и Европы к определению содержания понятия социальной ответственности в бизнесе в разные периоды времени. Рассмотрены современные подходы к трактовке понятия «корпоративная социальная ответственность» отечественными учеными и специалистами бизнес-среды. Сформировано историческое развитие становления социальной ответственности в Украине со времен Киевской Руси до нынешних дней. Определены основные направления социальной ответственности. Предложено собственное определение понятия «корпоративная социальная ответственность», которое уточняет цели и ожидаемый результат. Выведено, что сегодня украинские компании не ограничиваются только экономическими показателями, но и заботятся о развитии социальной ответственности. Учитывая то, что ранее силу корпоративной социальной ответственности рассматривали в теории, а ее эффективность оценивали в перспективе, то настоящее показывает ее значимость.

**Ключевые слова:** корпоративная социальная ответственность, исторические аспекты, бизнес-среда, стратегия компании, устойчивое развитие бизнеса.

*The article analyzes the main stages of development of corporate social responsibility in the world. Stages of formation of social responsibility in Ukraine from Kievan Rus are highlighted, where social responsibility was manifested as patronage and charity, which in our opinion is a manifestation of the national mentality of the population before the establishment of the Center for Corporate Social Responsibility, as well as to properly compile non-financial reports which contain information about social and environmental programs of companies. The relevance of the chosen topic is justified by the fact that today corporate social responsibility is considered not only from a theoretical perspective but also from a clear effective practical. The introduction of corporate social responsibility in enterprises is the basis for effective business development. In order to meet the high demands of society, the company must address important social issues in the long run with clearly defined goals, objectives and results to be achieved. The most important competitive advantage of enterprises is CSR, which will improve the reputation of enterprises, which will lead to increased financial performance. The article proposes to consider corporate social responsibility as a three – dimensional interaction of business – state – society. However, it is business that must assume the role of a leading link in the mechanism of coordination in the economy and society of individual and group interests. Every corporation must be responsible for the results of its activities, to employees, partners, shareholders, stakeholders and society as a whole. Examining the history of corporate social responsibility, we can conclude that it has slowly evolved over time and has become part of the daily vocabulary only in the last decade. Today, much attention is paid worldwide to the development of corporate social responsibility, because it is not only economic prosperity but also preparedness for crises that occur around the world. Ukrainian business is ready to implement the concepts of corporate social responsibility, which should be regulated by state legislation.*

**Key words:** corporate social responsibility, historical aspects, business environment, company strategy, sustainable business development.

**Постановка проблеми.** Сьогодні, коли вся світова спільнота перебуває на етапі економічної нестабільності та кризи через вплив пандемії, особливо гостро стоїть питання пошуку способів оптимізації внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства. Саме тому процес упровадження принципів корпоративної соціальної відповідальності повинен займати основне місце на шляху виходу з кризи. Передумовами запровадження таких принципів є ретроспективний аналіз становлення корпоративної соціальної відповідальності, який допоможе здійснити подальші наукові дослідження.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Значний внесок у дослідження та вивчення корпоративної соціальної відповідальності здійснили зарубіжні науковці: Г. Боуен, Х. Уолліч, Дж. МакГоуен, М. Фрідман, К. Девіс, А. Керролл, Е. Фріман, В. Фредерік, Т. Дональдсон, Л. Престон, Р. Фрімен, С. Веламурі та ін. Питання корпоративної соціальної відповідальності розглядали вітчизняні науковці: Д.О. Баюра, О.Ю. Березіна, О.С. Поважний, О.О. Олійник, А.Г. Зінченко, З.О. Іванова, І.В. Лебедєв та ін.

**Постановка завдання.** Метою дослідження є аналіз історичних аспектів становлення та розвитку корпоративної соціальної відповідальності.

**Виклад основного матеріалу дослідження.**

Поняття «корпоративна соціальна відповідальність» (КСВ) сформувалося в кінці ХХ ст. у США та нині широко використовується у світі в контексті дискусій навколо концепцій сталого розвитку. Однак недостатньо визначеними є місце і роль КСВ у системі підприємництва в Україні.

Для українського бізнесу важливим є формування концепції корпоративної соціальної відповідальності, адже це стане відповіддю на виклики глобалізації. КСВ включає у себе питання, пов'язані з розвитком сфери бізнесу та одночасним вирішенням соціальних питань, покращенням екологічної ситуації в країні та забезпеченням гідного рівня якості життя населення. Сьогодні КСВ в Україні є добровільною діяльністю великих компаній, що формує їхню репутацію соціально відповідального суб'єкта. Для малих і середніх компаній упровадження КСВ є надто масштабним та потребує уточнення та адаптації.

Науковий аналіз КСВ розпочався у ХVІІІ ст., коли відбувалися індустріальні революції. У 1919 р. Генрі Гантт у книзі «Організація праці» описав ідею соціальної відповідальності бізнесу, в якій стверджував про необхідність поєднання прагнення до збільшення прибутків і підвищення добробуту суспільства у цілому [1].

Першим, хто застосував термін «соціальна відповідальність» був учений Г. Боуен, який у 1953 р. видав монографію «Соціальна відповідальність бізнесмена». Автор характеризує поняття соціальної відповідальності як процес реалізації політики, прийняття рішень та тримання лінії поведінки, які були б бажані для цілей і цінностей суспільства [2]. Г. Боуена називають «батьком КСВ», адже його роль у формуванні соціальної відповідальності надзвичайно значна.

Вагомий внесок у процес становлення КСВ зробив К. Девіс, який протягом багатьох років займав посаду президента Академії менеджменту. К. Девіс опублікував значну кількість наукових праць, однак

фундаментальною була стаття «Справа за та проти прийняття бізнесом соціальних обов'язків» 1973 р., де автор підсумував основні аргументи за і проти корпоративної соціальної відповідальності, які були нагромаджені на той час в науковій літературі (табл. 1).

За твердженням К. Девіса, фірма не буде соціально відповідальною, якщо вона співвідносить свою діяльність лише з мінімальними вимогами закону, оскільки це притаманне будь-якому хорошому громадянину [3].

Визначальною була публікація в журналі The New York Times статті видатного економіста М. Фрідмена «Соціальна відповідальність бізнесу», у якій автор зазначає, що соціальна відповідальність підприємства полягає у зростанні і максимізації прибутку, а компанії повинні «не забруднювати, не дискримінувати, не обманювати» [4]. М. Фрідмен заперечував концепцію корпоративної соціальної відповідальності, опираючись на такі твердження: корпорації на противагу особистостям не можуть бути соціально відповідальними; директори компаній навряд чи можуть називатися представниками стейкхолдерів, адже їхнім основним завданням є максимізація прибутків акціонерів; директори компаній, не будучи власниками, не мають права витрачати кошти на заходи, які не стосуються генерування прибутків; дуже важко визначити коло тих соціальних питань, за які має відповідати компанія, адже не можна бути однаково добрим для всіх [5].

Вагомим внеском у формування принципів КСВ була публікація праці А. Керролла «Тривимірний концептуальний модель корпоративної соціальної діяльності» у 1979 р., де КСВ трактується як відповідність економічним, правовим, етичним і дискреційним очікуванням, що їх покладає суспільство на організації в даний період часу. На думку вченого, наведені у статті типи КСВ не виключають одна одну, як і не утворюють об'єднання економічних та соціальних інтересів, а також вони співвідносяться

Таблиця 1

**Аналіз аргументів упровадження корпоративної соціальної відповідальності у бізнес-середовище (за К. Девісом)**

Позитивні аргументи	Негативні аргументи
Довгострокова заінтересованість бізнесу в суспільному процвітанні	Відмова від всесвітньої максимізації прибутку
Підвищення суспільного іміджу конкретних компаній	Втрати від соціальної активності
Підтримка життєздатності бізнесу як системи	Брак навичок вирішення соціальних завдань
Послаблення державного регулювання бізнесу	Розмивання основних цілей бізнесу
Відповідність бізнесу соціокультурним нормам	Послаблення міжнародного платіжного балансу
Зниження ризиків акціонерів щодо диверсифікації інвестиційного портфеля	Надмірна концентрація влади в руках бізнесу
Нові шляхи вирішення соціальних проблем (дайте бізнесу шанс!)	Слабкість суспільного контролю
Наявність у бізнесу необхідних ресурсів	Брак широкої суспільної підтримки
Можливість «конвертації» соціальних проблем у прибутковий бізнес	
Профілактика соціальних проблем ліпша за лікування	

Джерело: сформовано авторами на основі [3]



між собою скоріше у порядку історичної еволюції. Хоча всі ці типи відповідальності вже існують одночасно в бізнес-організаціях, – зазначав він, – історія бізнесу свідчить про більш ранню увагу до економічних і правових аспектів і про більш пізню – до аспектів етичних і дискреційних. Більше того, будь-яка взята відповідальність або дія бізнесу може мати вбудовані економічні, правові, етичні і дискреційні мотиви [6].

Найбільш повноцінну модель КСВ запропонував Д. Вуд у 1990 р. та визначив її як систему принципів соціально відповідальних процесів соціальної сприйнятливості та їх очікуваних результатів, що пов'язані із суспільною взаємодією фірми [7].

Цікавими є твердження науковців Л. Холма і Р. Уаттса, які визначають КСВ як постійно діючу прихильність бізнесу щодо ведення справ на засадах етики і здійснення внесків в економічний розвиток, водночас покращуючи якість життя своїх працівників та їхніх родини і суспільства у цілому [8].

Незважаючи на наявність великої кількості досліджень, присвячених корпоративній соціальній відповідальності, сьогодні це поняття не має загальноприйнятого визначення та широко використовується як синонім понять «соціальна відповідальність», «корпоративне громадянство», «корпоративна філантропія» тощо.

На нашу думку, сьогодні важливо враховувати результати досліджень не лише науковців, а й твердження представників бізнес-середовища, міжнародних організацій (табл. 2).

За визначенням Міжнародного керівництва соціальної відповідальності, ISO 26000 КСВ – це відповідальність організації за вплив своїх рішень та діяльності на суспільство і навколишнє середовище, що реалізується через прозору й етичну поведінку, яка сприяє сталому розвитку та добробуту суспільства, враховує очікування зацікавлених сторін і відповідає чинному законодавству, інтегрована в діяльність усієї організації й узгоджується з міжнародними нормами [9]. Український центр розвитку КСВ підтримує тлумачення вищенаведеного визначення.

У Європі в 1995 р. за прикладом американців було створено проєкт European Business Network (CSR Europe), який діє й сьогодні. Його метою є допомога бізнесу у пошуках проєктів та програм, пов'язаних із корпоративною соціальною відповідальністю та сталим розвитком. У Європі соціальна відповідальність бізнесу офіційно закріпилася на Лісабонському європейському саміті в березні 2000 р. Згідно із «Зеленою книгою про КСВ», Європейською комісією у Брюсселі 2001 р. було опубліковано, що КСВ – це концепція, за якою організація враховує інтереси суспільства, беручи на себе відповідальність за вплив усіх сфер своєї діяльності на споживачів, постачальників, працівників, акціонерів, громад

та навколишнього середовища [10]. Отже, метою є сталий розвиток на національному, європейському та міжнародному рівнях.

Виходячи з того що представники бізнесу використовують термін «корпоративна соціальна відповідальність», а громадські організації – «соціальна відповідальність», можна підтвердити синонімічність цих понять, адже вони є перекладом англійського поняття corporate social responsibility [11]. На нашу думку, соціальна відповідальність охоплює проблему в цілому, тобто на рівні галузі, а корпоративна соціальна відповідальність розкриває соціальну діяльність на мікрорівні, тобто на рівні корпорації.

Отже, з вищенаведених визначень можна зробити висновок, що поняття КСВ формується залежно від галузі, в якій працює підприємство, від місцезнаходження, а особливо від цілей діяльності організації. Однак ці визначення несуть у собі триєдину концепцію сталого розвитку – збереження довкілля; поліпшення стану соціальної сфери; баланс технологічного й економічного розвитку.

Варто визначити, що не лише актуальним є дослідження історичних форм прояву феномену КСВ у світі, а й в Україні (табл. 3).

У результаті масштабних досліджень теорії та практики КСВ О.Ю. Березіна приводить широке тлумачення даної концепції: «Соціальна відповідальність корпорацій (СВК) – соціально-економічний інститут, що функціонує як відкрита система, у рамках якого будується процес взаємодії корпорації та її стейкхолдерів, що сприяє скороченню трансакційних витрат, розв'язанню конфлікту інтересів та набуттю корпорацією стійких конкурентних переваг шляхом використання соціальних інвестицій, соціального партнерства, соціальної звітності, дивідендної політики та корпоративних комунікацій. При цьому інститут соціальної відповідальності корпорацій функціонує у межах компонентів внутрішнього (внутрішня корпоративна структура, політика та етика, ресурси) і зовнішнього (норми права, регулювання, конкуренція, стандарти, глобалізація, кризи і зміни в політичному та макроекономічному середовищі, додаткові інститути) середовища» [12].

Професор О.С. Поважний ідентифікує КСВ як соціально відповідальний бізнес, котрий розглядається як добровільна стратегія компанії, що має на меті досягнення сталого розвитку та здійснюється з огляду на потреби власного персоналу, місцевих громад і довкілля [13].

О.П. Левченко пропонує розглядати КСВ як дотримання вибраного та прийнятого власниками, керівництвом та рядовим персоналом організації напряму задоволення очікувань соціального середовища, що позитивно впливає на взаємовідносини організації із середовищем та покращує результати діяльності у цілому [14].

**Визначення КСВ фахівцями бізнес-середовища**

Назва організації	Визначення	Джерело
Всесвітня бізнесова рада із сталого розвитку (WBCSD – World Business Council for Sustainable Development)	Визначає соціальну корпоративну відповідальність як «зобов'язання бізнесу сприяти сталому економічному розвитку, працюючи з найманими працівниками, їхніми родинами, місцевою громадою та суспільством загалом з метою покращення якості життя.	Офіційний сайт ради бізнесу із сталого розвитку. URL: <a href="http://www.wbcsd.org">http://www.wbcsd.org</a>
Європейський Альянс	КСВ – це концепція залучення соціальних і екологічних напрямів у діяльність бізнесу на засадах добровільності та взаємодії між усіма зацікавленими сторонами.	Офіційний сайт Європейської бізнес-асоціації. URL: <a href="http://eba.com.ua">http://eba.com.ua</a>
Міжнародна організація праці	КСВ – це добровільна ініціатива ділових кіл, яка стосується діяльності, яка перевищує просту вимогу дотримання букви закону.	Офіційний сайт Міжнародної організації праці (МОП). URL: <a href="http://www.ilo.org.ua">http://www.ilo.org.ua</a>
Конференція роботодавців України	КСВ – добровільна ініціатива власника компанії або засновників організації з розроблення й реалізації певних соціально спрямованих, неприбуткових заходів, що мають на меті якісне покращення зовнішнього для компанії або організації середовища.	Офіційний сайт Конференції роботодавців України. URL: <a href="http://www.conf.eu.org">http://www.conf.eu.org</a>
Форум соціально відповідального бізнесу в Україні	КСВ – відповідальне ставлення будь-якої компанії до свого продукту або послуги, до споживачів, працівників, партнерів; активна соціальна позиція компанії, що полягає у гармонійному співіснуванні, взаємодії та постійному діалозі із суспільством, участі у вирішенні найгостріших проблем.	Офіційний сайт Спільноти СББ. URL: <a href="http://svb.org.ua">http://svb.org.ua</a>
Міжнародний форум бізнес-лідерів	КСВ – просування практик відповідального бізнесу, які дають користь бізнесу й суспільству та сприяють економічно стійкому розвитку шляхом максимізації позитивного і мінімізації негативного впливу бізнесу на суспільство.	Вебсайт Міжнародного форуму бізнес-лідерів (IBLF). URL: <a href="http://iblf.org.ua">http://iblf.org.ua</a>

Джерело: авторська розробка

На думку Є. Тришини, корпоративна соціальна відповідальність – це філософське поняття, що визначає позицію компанії щодо своєї країни, суспільства, співробітників та навколишнього середовища. Сучасна компанія розуміє свою відповідальність і прагне стати компанією з «людяним обличчям» [15].

У результаті масштабних досліджень шляхом системного опрацювання сучасної філософії соціальної відповідальності загалом і корпоративної зокрема А.М. Колот надає таке визначення поняття КСВ – раціональний відгук організації на суперечливі очікування заінтересованих сторін (стейкхолдерів), спрямований на стійкий розвиток компанії. Це відповідальність тих, хто приймає бізнес-рішення, перед тими, на кого ці рішення націлені. За своєю суттю корпоративна соціальна відповідальність – це імплементований у корпоративне управління певний вид соціальних зобов'язань (здебільшого добровільних) перед працівниками, партнерами, інститутами громадського суспільства і суспільством у цілому [16]. Автор виважено аргументує, що для забезпечення стійкого розвитку, соціальна відповідальність має не менше значення, ніж розвиток економіки чи інновацій у бізнесі.

На думку В. Воробей, КСВ – це спосіб управління бізнес-процесами з метою забезпечення позитивного впливу на суспільство [17].

На нашу думку, КСВ – це тривимірна взаємодія бізнесу, держави, суспільства. Однак саме бізнес має прийняти на себе роль провідної ланки в механізмі узгодження в економіці і суспільстві індивідуальних та групових інтересів. Соціальна відповідальність є широким поняттям, яке включає в себе відповідальність за вплив на навколишнє середовище, а корпорація – це утворення, де власники, особливо дрібні акціонери, відокремлені від керівництва. Ми вважаємо, що кожна корпорація повинна нести відповідальність за результати своєї діяльності перед працівниками, партнерами, акціонерами, стейкхолдерами і суспільством у цілому.

Таким чином, на основі досліджень закордонних та вітчизняних науковців щодо ідентифікації корпоративної соціальної відповідальності пропонуємо розглядати *КСВ як тривимірну взаємодію бізнесу, держави, суспільства, яка зорієнтована на довгострокову діяльність підприємства у трьох рівнях: соціальному, екологічному та економічному, що включають у себе захист та розвиток персоналу, відповідальне ставлення до продукту, послуги, збереження природних ресурсів та зменшення забруднення довкілля, успішна реалізація яких спонукатиме підвищенню іміджу, конкурентоспроможності компанії та активізуватиме приріст фінансових показників.*

**Висновки.** Узагальнюючи вищенаведені позиції науковців, є можливість стверджувати, що аналіз

## Історичні форми прояву феномену КСВ в Україні

Форми прояву КСВ	Позитивні риси форми прояву КСВ	Негативні риси форми прояву КСВ	Дослідники
КСВ як індивідуальна добродійність	Із часів Київської Русі, а саме становлення християнства, заклик до безкорисливості та людинлюбства, допомоги ближньому став початком появи так званої «епохи добродійності», що, своєю чергою, є підґрунтям для дослідження категорії КСВ. Добродійність була проявом особистого життя кожної людини, тому меценати не задумувалася над тим, аби пропагувати свої добрі наміри перед суспільством. Тобто перший прояв походження КСВ у вигляді добродійності мав суто релігійний, індивідуальний для кожної особистості характер.	Добродійність не є практичною доцільністю, це лише власна заслуга, а не заслуга суспільства	Богачевський В., Голод І. Меценатство в Україні (ІХ–ХVIII ст.). Українська культура. 1993. № 11–12.
КСВ як цивільна добродійність	У ХVIII ст. відбувається розквіт цивільної добродійності, яка стає справою суспільства загалом. Найбільше проявляється у сферах освіти та медицини	Прояв КСВ не в усіх сферах діяльності	Гессен А.Є. Становлення системи корпоративної соціальної відповідальності. Вісник Дніпропетровської фінансової академії. 2009. 25 с.
КСВ як меценатство	ХІХ – початок ХХ ст. Розквіт меценатської діяльності, де підприємці прагнули увійти у сферу, що користувалася суспільним престижем. Саме у цей час починають формуватися риси добродійності як на індивідуальному, так і на суспільному рівні	Для досягнення високих результатів виробництва вводиться 9-годинний робочий день, що супроводжується конфліктами між роботодавцями і робітниками	Слабошпицький М.Ф. Українські меценати: нариси з історії української культури. Київ : Ярославів Вал, 2001. 235 с.
КСВ як небезпека для суспільства	У 1917 р., коли відбувся більшовицький збройний переворот у Петрограді, добродійність та меценатством займатися було небезпечно. У 1918 р. підприємство було заборонене під страхом втрати. Своєрідним проявом «добродійності» з боку СРСР була безкоштовна праця на користь держави	Небезпека введення принципів КСВ	Доник О.М. Добродійність в Україні (ХІХ – початок ХХ ст.). Український історичний журнал. 2005. № 4.
КСВ як необхідна умова існування суспільства	Після розпаду СРСР добродійність та меценатство стають необхідною умовою існування суспільства, де підприємці почали брати на себе культурну та соціально-економічну відповідальність	Відсутність поняття репутації та ділової етики	Доник О.М. Добродійність в Україні (ХІХ – початок ХХ ст.). Український історичний журнал. 2005. № 4.
КСВ як соціально-економічні реформи	Із початку 1992 р. в Україні розпочався етап радикально-ліберальних реформ, який мав негативну соціальну спрямованість. В основі шокової терапії та приватизації було тотальне руйнування радянської системи. Соціально-економічна ситуація не відповідає сучасним соціальним трендам	Негативна соціальна спрямованість КСВ	Сазонець І.М., Сокуренько П.І. Корпоративне управління : навчальний посібник. Донецьк, 2008.
КСВ як громадянська відповідальність зі збереження навколишнього середовища	Наприкінці 2000-х років відбулося відокремлення благодійності від КСВ, саме у цей період бізнес уперше звернувся до практик зі збереження навколишнього середовища	Перші незначні кроки на шляху українського бізнесу до соціального підприємництва	Шутаєва О.О. Соціальна відповідальність у досягненні конкурентоспроможності підприємства. Культура народів Причорномор'я. 2014. № 273. С. 73–78.
КСВ як системні й якісні зміни в Україні	Заснований центр «Розвитку корпоративної соціальної відповідальності» у 2008 р. Мета діяльності центру – впроваджувати соціальну відповідальність, допомагати компаніям розробляти КСВ-стратегії та готувати нефінансові звіти задля якісних змін в Україні	Працює лише зі 100 компаніями, 200 університетами, 20 школами, 60 державними компаніями і 40 муніципалітетами компаніями	Офіційний сайт центру «Розвитку корпоративної соціальної відповідальності». URL: <a href="https://csr-ukraine.org/">https://csr-ukraine.org/</a>
КСВ як захист територіальної цілісності	У червні 2013 р. Указом Президента затвердилися плани щодо розроблення стратегії сприяння розвитку соціальної відповідальності бізнесу та підтримки армії після Революції гідності, анексії Росією Криму, утворення самопроголошених ЛНР і ДНР, гібридної війни і тероризму на Сході України	Жодна зі стратегій КСВ в Україні не мала пункту про допомогу армії військовим, пораненим чи вимушеним переселенцям	Офіційне Інтернет-представництво Президента України. URL: <a href="https://www.president.gov.ua/documents/decr">https://www.president.gov.ua/documents/decr</a>

Джерело: авторська розробка



історичних аспектів становлення та розвитку корпоративної соціальної відповідальності сьогодні варто досліджувати, адже саме такий напрям наукової роботи допомагатиме в подальшому для вдосконалення ідентифікації КСВ. Варто зазначити, що в сучасних умовах функціонування український бізнес готовий до реалізації концепцій корпоративної соціальної відповідальності, але вони повинні регулюватися державним законодавством, адже діяльність підприємства повинна бути спрямована не лише на економічний розвиток, а й на реалізацію екологічних та соціальних тенденцій, які забезпечать майбутньому сталий розвиток бізнесу.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Patrick Weaver, Henry L. Gantt. A Retrospective view of his work. URL: [https://mosaicprojects.com.au/PDF\\_Papers/P158\\_Henry\\_L\\_Gantt.pdf](https://mosaicprojects.com.au/PDF_Papers/P158_Henry_L_Gantt.pdf) (дата звернення: 25.06.2021).
2. Bowen H. Social responsibilities of the businessman. N.Y. : Harper & Row, 1953. 285 p.
3. Davis K. The case for and against business assumption of social responsibilities. *Academy of Management Journal*. 1973. Vol. 16(2). P. 313–321.
4. Friedman M. The Social Responsibility of Business is to increase its Profit. *New York Times Magazine*. 1970. September, 13. P. 122–126.
5. Meinolf Dierkes, Ariane Antal. Wither Corporate Social Reporting: Is It Time to Legislate? *California Management Review*. 1986. Vol. 28. P. 106.
6. Світова історія розвитку КСВ. URL: <https://www.stelmaschuk.info/internet-conference/announced-internet-conference/onferencia-17-05-2012/51-article-onferencia-17-05-2012/241-241.html> (дата звернення: 25.06.2021).
7. Wood D. Corporate social performance revisited. *Academy of Management Review*. 1991. № 16. P. 691–718.
8. Колот А.М. Корпоративна соціальна відповідальність: еволюція та розвиток теоретичних поглядів. *Економічна теорія*. 2013. № 4. С. 5–27.
9. Керівництво із соціальної відповідальності. Міжнародний стандарт ISO/FDIS 26000. URL: [http://www.ksovokcom/doc/iso\\_fds\\_26000\\_rus.pdf](http://www.ksovokcom/doc/iso_fds_26000_rus.pdf) (дата звернення: 25.06.2021).
10. Зелена книга Європейського Союзу. URL: [http://www.rspenergy.ru/main/static.asp?art\\_id=1552](http://www.rspenergy.ru/main/static.asp?art_id=1552) (дата звернення: 25.06.2021).
11. Что такое СОБ? *Международный деловой Sustainable business*. URL: <http://csrjournal.com/839-что-такое-sob-что-такое-socialnaja.html> (дата звернення: 25.06.2021).
12. Березина О.Ю. Теоретичні підходи до визначення поняття «корпоративна соціальна відповідальність». Житомир : ЖДТУ, 2010. С. 223–225.
13. Поважний О.С., Орлова Н.С. Формування корпоративної стратегії на основі соціальної відповідальності. *Менеджер*. 2014. С. 4–10.
14. Левченко О.П. Сутність поняття «Корпоративна соціальна відповідальність». *Економіка транспортного комплексу*. Харків, 2014. С. 39–54.
15. Маркетинг в Україні. Блог Є. Тришина. URL: [http://www.ua-marketing.com.ua/?page\\_id=667](http://www.ua-marketing.com.ua/?page_id=667) (дата звернення: 25.06.2021).
16. Колот А.М. Корпоративна соціальна відповідальність і проблеми її сприймання суспільством. *Соціально-трудові відносини: теорія та практика*. Київ, 2013. С. 6–14.
17. Воробей В. Корпоративна соціальна відповідальність чи вигода? *Києво-Могилянська бізнес-державна студія*. 2005. С. 11–20.

#### REFERENCES:

1. Patrick Weaver, Henry L. Gantt. A Retrospective view of his work. Available at: [https://mosaicprojects.com.au/PDF\\_Papers/P158\\_Henry\\_L\\_Gantt.pdf](https://mosaicprojects.com.au/PDF_Papers/P158_Henry_L_Gantt.pdf) (accessed 25 June 2021).
2. Bowen H. (1953) Social responsibilities of the businessman. N.Y: Harper & Row, p. 285.
3. Davis K. (1973) The case for and against business assumption of social responsibilities. *Academy of Management Journal*, vol. 16(2), pp. 313–321.
4. Friedman M. (1970) The Social Responsibility of Business is to increase its Profit. *New York Times Magazine*. September, 13, pp. 122–126.
5. Meinolf Dierkes, Ariane Antal (1986) Wither Corporate Social Reporting: Is It Time to Legislate? *California Management Review*, vol. 28, p. 106.
6. Svitova istoriya rozvytku KSV [World history of corporate social responsibility]. Available at: <https://www.stelmaschuk.info/internet-conference/announced-internet-conference/onferencia-17-05-2012/51-article-onferencia-17-05-2012/241-241.html> (accessed 25 June 2021).
7. Wood D. (1991) Corporate social performance revisited. *Academy of Management Review*, no. 16, pp. 691–718.
8. Kolot A.M. (2013) Korporatyvna sotsial'na vidpovidal'nist': evolyutsiya ta rozvytok teoretychnykh pohlyadiv. *Ekonomichna teoriya* [Corporate social responsibility: evolution and development of theoretical views]. Kiyv, no. 4, pp. 5–27.
9. Kerivnytstvo z sotsial'noyi vidpovidal'nosti. Miznarodnyy standart ISO/FDIS 26000 [Guide to social responsibility. International standard ISO / FDIS 26000] Available at: <http://www.ksovokcom/doc/isofds26000rus.pdf> (accessed 25 June 2021).
10. Zelena knyha Yevropeys'koho Soyuzu [Green Paper of the European Union]. Available at: [http://www.rspenergy.ru/main/static.asp?art\\_id=1552](http://www.rspenergy.ru/main/static.asp?art_id=1552) (accessed 25 June 2021).
11. Chto takoye SOB? [What is social responsibility of business?]. *Mezhdunarodnyy delovoy Sustainable business*. Available at: <http://csrjournal.com/839-что-такое-sob-что-такое-socialnaja.html> (accessed 25 June 2021).
12. Berezina O.Y. (2010) Teoretychni pidkhody do vyznachennya ponyattya «korporatyvna sotsial'na vidpovidal'nist'» [Theoretical approaches to the definition of "corporate social responsibility"]. Zhytomyr: ZHDTU, pp. 223–225.
13. Povazhnyy O.S., Orlova N.S. (2014). Formuvannya korporatyvnoyi stratehiyi na osnovi sotsial'noyi vidpovidal'nosti [Formation of corporate strategy on the basis of social responsibility]. *DonDUU «Menedzher»*, pp. 4–10.



14. Levchenko O.P. (2014) *Sutnist' ponyattya «Korporatyvna sotsial'na vidpovidal'nist'»* [The essence of the concept of "Corporate Social Responsibility"]. *Ekonomika transportnoho kompleksu*, pp. 39–54.

15. *Marketynh v Ukraini*. Bloh Ye. Tryshyna [Marketing in Ukraine. E. Trishin's blog] Available at: [http://www.ua-marketing.com.ua/?page\\_id=667](http://www.ua-marketing.com.ua/?page_id=667) (accessed 25 June 2021).

16. Kolot A.M. (2013) *Korporatyvna sotsial'na vidpovidal'nist' i problemy yiyi spryymannya suspil'stvom* [Corporate social responsibility and problems of its perception by society], *Sotsial'no-trudovi vidnosyny: teoriya ta praktyka*, pp. 6–14.

17. Vorobey V. (2005) *Korporatyvna sotsial'na vidpovidal'nist' chy vyhoda?* [Corporate social responsibility or benefit?]. *Kyyevo-Mohylyans'ka biznes derzhavna studiya*, pp. 11–20.

## ПРОЦЕС АДАПТАЦІЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИМ ПІДПРИЄМСТВОМ ДО ВИКЛИКІВ СЕРЕДОВИЩА

### THE PROCESS OF ADAPTATION OF THE MANAGEMENT SYSTEM OF AN AGRICULTURAL ENTERPRISE TO THE CHALLENGES OF THE ENVIRONMENT

УДК 338.43:005.2

DOI: <https://doi.org/10.32843/infastruct56-16>

**Христенко О.В.**

к.е.н., доцент кафедри менеджменту і логістики Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»

**Khrystenko Olena**

National University «Yuri Kondratyuk Poltava Polytechnic»

Метою статті є дослідження особливостей процесу адаптації системи управління сільськогосподарським підприємством до викликів середовища. Сучасний підхід до управління сільськогосподарським підприємством базується на всебічній оцінці стану зовнішнього середовища та адаптації системи управління сільськогосподарським підприємством до викликів середовища. Розглянуто основні наукові підходи до визначення поняття «адаптація підприємства». Сучасні сільськогосподарські підприємства повинні здійснювати неперервний процес адаптації системи управління до викликів середовища, що зумовлено високим рівнем невизначеності та турбулентності. Охарактеризовано основні етапи процесу адаптації системи управління сільськогосподарським підприємством до викликів середовища.

**Ключові слова:** адаптація, процес, середовище, система управління, сільськогосподарське підприємство.

Целью статьи является исследование особенностей процесса адаптации системы управления сельскохозяйственным предприятием к вызовам среды. Современный подход к управлению сельскохозяйственным предприятием базируется на всесторонней оценке состояния внешней среды и адаптации системы управления сельскохозяйственным предприятием к вызовам среды. Рассмотрены основные научные подходы к определению понятия «адаптация предприятия». Современные сельскохозяйственные предприятия должны осуществлять непрерывный процесс адаптации системы управления к вызовам среды, что обусловлено высоким уровнем неопределенности и турбулентности. Охарактеризованы основные этапы процесса адаптации системы управления сельскохозяйственным предприятием к вызовам среды.

**Ключевые слова:** адаптация, процесс, среда, система управления, сельскохозяйственное предприятие.

*The purpose of the article is to study the features of the process of adaptation of the management system of an agricultural enterprise to the challenges of the environment. One of the most developed sectors of the Ukrainian economy is agriculture. This is one of those sectors of the national economy that continues to develop and increase the volume of its activities despite several crises in the external environment. Modern agricultural enterprises are open systems that constantly interact with environmental factors. At the same time, today the state of the environment is not favorable enough and is characterized by high dynamism and the presence of crisis phenomena. It is established that without proper management, any company cannot ensure long-term development and guarantee stable profits. Traditionally, enterprise management is seen as a system and consists of some interconnected elements, both internal and external. The modern approach to the management of an agricultural enterprise is based on a comprehensive assessment of the state of the external environment and the adaptation of the management system of the agricultural enterprise to the challenges of the environment. It can guarantee the enterprises of this industry stable operation. The main scientific approaches to the definition of "enterprise adaptation" are considered. From our point of view, the adaptation of the enterprise is a process that involves making changes in the internal environment following changes in the external environment. Modern agricultural enterprises have to carry out a continuous process of adaptation of the management system to the challenges of the environment, due to the high level of uncertainty and turbulence. The main stages of the process of adaptation of the management system of an agricultural enterprise to the challenges of the environment are described such as: analysis of the external and internal environment, identification of existing opportunities and threats in the external environment, assessment of changes in the enterprise external environment, development of the enterprise adaptation strategy, implementation of adaptation strategy (changes in enterprise activities), adjustment of adaptation strategy environment, evaluation of the results of adaptation strategy implementation.*

**Key words:** adaptation, process, environment, management system, agricultural enterprise.

**Постановка проблеми.** Поступовий перехід України до ринкових умов господарювання викликає необхідність постійного вдосконалення системи управління суб'єктами господарювання. Теперішня економічна ситуація в країні характеризується надмірним зростанням кількості збиткових та збанкрутілих підприємств, що є ознакою недосконалості та неефективності системи управління підприємствами. Інтуїтивність керівництва не надає можливості ефективно вирішувати проблеми, що виникають.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання адаптації системи управління сільськогосподарським підприємством до викликів середовища розглядали у своїх працях: С.О. Ареф'єв [1], Т.І. Балановська [2], О.П. Гоголя [2], В.П. Горьовий [3], Д. Кіпа [4], О.М. Косіюк [7], Н.В. Лепетюха [5],

Н.Ю. Мариненко [6], Т.В. Назарчук [7], В.В. Россоха [8], І.І. Стец [9], О. Тімінський [10], А.В. Троян [2] та ін. Водночас з ускладненням зовнішнього середовища, процесів глобалізації та з поширенням пандемії COVID-19 вибрана тема для дослідження набуває особливої актуальності.

**Постановка завдання.** Метою дослідження є аналіз особливостей процесу адаптації системи управління сільськогосподарським підприємством до викликів середовища.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Потреба в адаптації системи управління сільськогосподарським підприємством до викликів середовища зумовлена насамперед специфікою його роботи. Оскільки ведення сільського господарства є досить залежним від стану зовнішнього середовища,

зокрема курсу національної валюти, державної політики у сфері регулювання сільського господарства, доступу до трансферу технологій, погодно-кліматичних умов тощо, усе це вимагає від сільськогосподарських підприємств постійного моніторингу середовища їх функціонування, а також адаптації системи управління сільськогосподарським підприємством до викликів середовища [8].

Для більш кращого розуміння даного процесу необхідно розглянути основні наукові підходи до визначення поняття «адаптація підприємства» (табл. 1).

Уперше зміст поняття «адаптація» було обґрунтовано в роботі Ч. Дарвіна «Походження видів шляхом природного відбору». Адаптація – це пристосування в процесі еволюції будови, функцій, поведінки організмів до певних умов існування. Із часом дане поняття набуло широкого вжитку не лише в біології, а й у інших галузях (економіка, технічні науки тощо).

Адаптація – це процес пристосування економічних систем до змін у середовищі їх функціонування. Будь-яка діяльність підприємства здійснюється з метою продовження його існування в часі та підвищення ефективності його функціонування. Тому підприємства повинні змінюватися самі або, відповідно, впливати на оточення з метою його пристосування до своїх потреб.

На нашу думку, сутність поняття «адаптація» слід розширити з урахуванням особливостей підприємства та середовища, в якому воно функціонує. Так, у складних умовах функціонування підприємства повинні адаптуватися до тих умов, що створюються чинниками зовнішнього середовища, а внутрішні чинники повинні визначити як саму можливість адаптації підприємства і його системи управління, так і ефективність процесу адаптації. Внутрішні чинники повинні найбільшою мірою протистояти складним зовнішнім впливам, перевищувати їх і тим самим підвищувати адаптаційну стійкість підприємства.

Можемо констатувати, що під адаптацією підприємства більшість учених розуміє певний процес, який передбачає внесення змін у внутрішнє середовище відповідно до змін у зовнішньому середовищі. Важливою умовою ефективної адаптації підприємства є проведення систематичної діагностики стану зовнішнього середовища. Результати такої діагностики дають змогу підприємствам своєчасно реагувати на ці зміни та відповідним чином змінювати й внутрішнє середовище [9].

Процес адаптації системи управління сільськогосподарським підприємством до викликів середовища відбувається постійно. Це може здійснюватися як через свідомі дії вищого менеджменту підприємства, так і хаотично. Ринкова ситуація постійно змінюється, прийняття будь-яких рішень у системі управління виходить зі змін у зовнішньому середовищі. Загалом усі дії підприємства, які адаптуються, можна поділити на активні та пасивні (рис. 1).

Сільськогосподарські підприємства, щоб забезпечити ефективну господарську діяльність, досягнення поставлених цілей, повинні здійснювати активні дії у процесі адаптації до викликів середовища. Це дасть змогу своєчасно реагувати на зміни у зовнішньому середовищі та пристосовуватися до них. За визначенням В.Б. Базилюка «активна адаптація передбачає використання сильних боків підприємства та формування переваг відповідно до можливостей, що є у зовнішньому середовищі. Активна адаптація підприємства включає використання інноваційних технологій у різних функціональних сферах його діяльності. Основними складниками адаптації управління функціонуванням підприємств є:

- управління ресурсними потоками;
- управління виробничим потенціалом;
- адаптація управлінських рішень до забезпечення конкурентних переваг;
- розвиток міжнародного товарного обміну;

Таблиця 1

**Основні наукові підходи до визначення поняття «адаптація підприємства»**

Автор, джерело	Адаптація підприємства – це
С.О. Ареф'єв [1]	процес розроблення і реалізації дій, спрямованих на зміни внутрішнього середовища підприємства згідно з вимогами зовнішнього середовища.
Т.І. Балановська, О.П. Гогуля, А.В. Троян [2]	процес цілеспрямованої зміни параметрів, структури і властивостей будь-якого об'єкта у відповідь на зміни, що відбуваються як у зовнішньому середовищі діяльності об'єкта, так і всередині нього.
В.П. Горьовий [3]	внесення значного числа змін у діяльність підприємства; кількість, характер, масштаб змін і ресурси, необхідні для підтримки цих змін за значної інтенсивності впливу факторів зовнішнього середовища можуть бути дуже різноманітними.
Д. Кіпа [4]	процес пристосування підприємства та його діяльності до зовнішнього середовища, а також ефективного використання його виробничого потенціалу.
Н.В. Лепетюха [5]	внесення зміни у структуру управління з огляду на зміни у зовнішньому середовищі.
Н.Ю. Мариненко [6]	здатність своєчасно проводити адекватні зміни для корекції діяльності підприємства відповідно до вимог зовнішнього середовища.
Т.В. Назарчук, О.М. Косіюк [7]	процес пристосування підприємства до умов зовнішнього середовища, що базується на постійному моніторингу змін ринкової ситуації.



Рис. 1. Види дій підприємства у процесі адаптації системи управління до викликів середовища [10]

- реалізація та регулювання зовнішньоекономічних відносин підприємств;
- адаптивна система управління підприємством [6].

У питанні адаптації системи управління сільськогосподарським підприємством до викликів середовища виділяють соціальну, науково-технічну та адміністративну адаптацію. Соціальна адаптація системи управління сільськогосподарським підприємством до викликів середовища передбачає здатність пристосовуватися до зміни зовнішнього середовища під час прийняття управлінських рішень.

Науково-технічна адаптація передбачає урахування останніх тенденцій науково-технічного прогресу у сфері інноваційної діяльності, появи нових технологій, методів управління тощо. У сучасних умовах саме науково-технічна адаптація має досить велике значення для успішного розвитку сільськогосподарських підприємств. Оскільки сільськогосподарські підприємства потребують постійного оновлення основних засобів, використання новітніх аграрних технологій дає змогу зменшувати матеріальні витрати, підвищувати врожайність зернових культур тощо.

Третім різновидом адаптації системи управління сільськогосподарським підприємством до викликів середовища є адміністративна. Адміністративна адаптація – «відповідність організаційних форм

та методів управління потребам процесу і системі управління, що характеризується стилем управління, автономністю підрозділів, ступенем делегування відповідальності» [4].

При цьому стратегічними завданнями адаптації є [3]:

- забезпечення стійких конкурентних переваг;
- зміна або утримання ринкової частки;
- забезпечення гармонії взаємопорозуміння між підприємством і суспільством;
- забезпечення фінансової привабливості сільськогосподарського підприємства;
- підтримка високого чи заплавного рівня конкурентоспроможності підприємства;
- забезпечення потреб клієнтів.

Виклики середовища спричиняють швидке реагування на зміни, пристосування пропозиції виробника до попиту споживача. Технологічне обмеження аграрного сектору економіки щодо зміни асортименту продукції в короткостроковому періоді зумовлює пошук шляхів адаптації підприємств до зовнішнього середовища, дослідження нових ринків з ідентичними потребами, визначення резервів, оптимізацію ресурсів виробництва й організаційної структури підприємства, збалансування поточних вигід і довгострокових перспектив, реалізацію ланцюга «гіпотеза – переконання – стратегія – тактика» з орієнтацією на ринкову ситуацію [7].



Сучасні сільськогосподарські підприємства повинні здійснювати неперервний процес адаптації системи управління до викликів середовища, що зумовлено високим рівнем невизначеності та турбулентності. Загалом процес адаптації системи управління до викликів середовища можна представити як виконання послідовних етапів, наведених на рис. 2.

Основою забезпечення ефективного процесу адаптації системи управління сільськогосподарським підприємством до викликів середовища є інформаційне забезпечення. Воно дає змогу підприємствам мати необхідну інформацію про стан зовнішнього середовища, існування у ньому загроз та пристосування до них.

Для поліпшення інформаційного забезпечення сьогодні вітчизняні сільськогосподарські підприємства використовують різний комплекс інформаційних технологій. Вони дають змогу автоматизувати процес збору, аналізу та обробки інформації. Існує велика кількість спеціалізованого програмного забезпечення, яке сучасні сільськогосподарські підприємства можуть використовувати у своїй діяльності [8].

Суть управління адаптаційними процесами полягає у цілеспрямованих змінах параметрів і структури об'єкта шляхом вибору алгоритму адаптації, який реалізується в розрізі ієрархічних рівнів управління об'єкта, що адаптується.

Реалізацію механізму адаптації на підприємстві доцільно здійснювати у логічній послідовності із застосуванням організаційно-методичного забезпечення, яке, з одного боку, має містити систему зв'язків між суб'єктами процесу адаптації для оперативного корегування їхніх дій із використанням уведених елементів для забезпечення адаптивного керування на всіх рівнях управління удосконаленою організаційною структурою підприємства, а з іншого – методичне забезпечення (організація моніторингу зовнішнього середовища, діагностика внутрішнього стану підприємства і т. ін.), інструкції, регламенти, положення тощо.

Управління процесами адаптації сільськогосподарського підприємства передбачає три складники [5]:

- діагностика та аналіз внутрішнього середовища;
- моніторинг та аналіз зовнішнього середовища (PEST-аналіз та п'ять сил М. Портера);
- застосування методу підбору найкращих сценаріїв із використанням SWOT-аналізу.

Наприкінці здійснюється розроблення заходів адаптації підприємства до викликів середовища.

Діагностика та аналіз внутрішнього середовища (перший складник) передбачають застосування основних функцій менеджменту та завдяки їх використанню забезпечення ефективної організації діяльності підприємства на основі всебічного

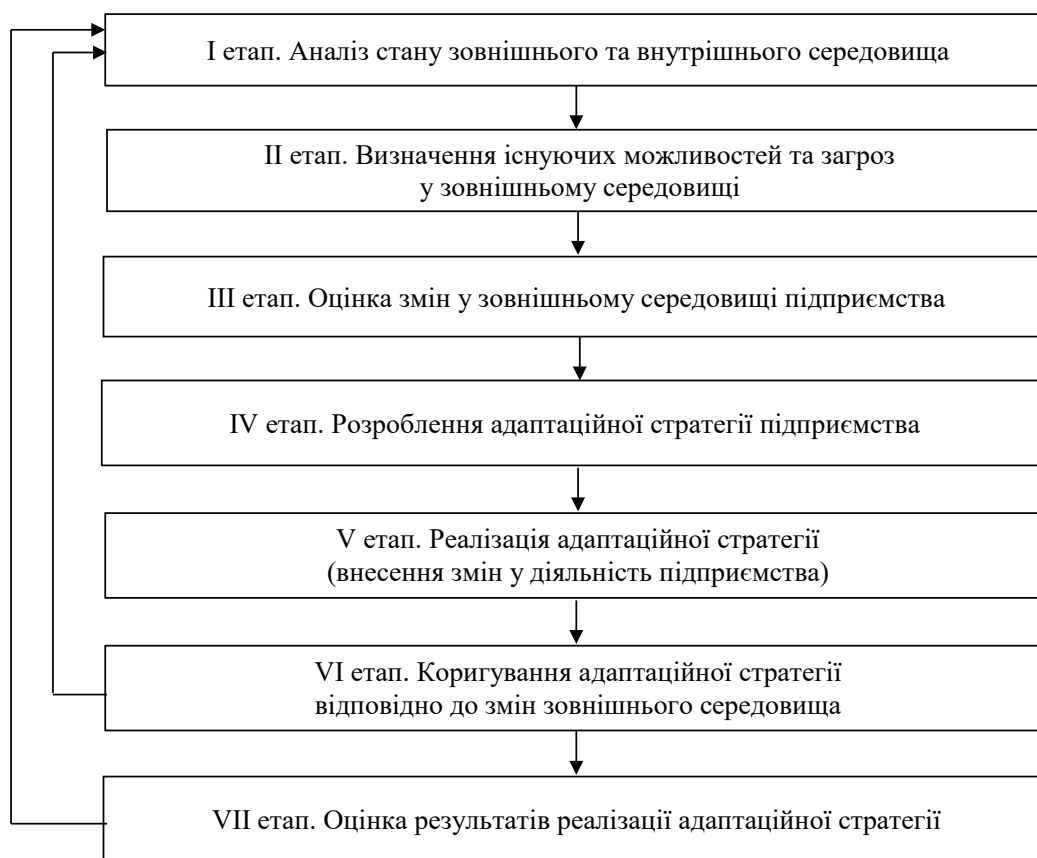


Рис. 2. Процес адаптації системи управління сільськогосподарським підприємством до викликів середовища [2; 6; 10]

та максимально можливого використання його потенціалу і складається з восьми етапів [2; 6; 10]:

- організаційно-підготовчий – починається з формування робочої групи з провідних фахівців підприємства та залучених експертів;
- підбір методичного забезпечення, на якому необхідно правильно зіставити плановий кінцевий результат і застосувати ефективні методики діагностики;
- збір інформації та її обробка, а також вивчення регламентів, інструкцій, положень, норм, стандартів, досвіду та ін.;
- моделювання на базі корпоративної інформаційної системи;
- діагностичне обстеження й виявлення проблемних ситуацій та їх симптомів;
- верифікація результатів;
- розроблення рекомендацій;
- підготовка звіту.

Для забезпечення ефективного моніторингу та аналізу стану зовнішнього середовища підприємства (другий складник) доцільно використовувати кращі можливості PEST-аналізу, який зарекомендував себе як дієвий та ефективний інструмент для аналізу тенденцій впливу макросередовища на функціонування підприємств та модель «5 сил» М. Портера для мікросередовища.

Третій складник передбачає використання SWOT-аналізу, розроблення та застосування матриці, яка надає можливість вибрати найкращий сценарій розвитку методом накладання та вибору найкращих сценаріїв.

Сьогодні підприємство функціонує в умовах швидких змін у зовнішньому середовищі, тому для вирішення поточних власних проблем має застосовувати власні набори відповідних заходів. Оперативне реагування на тенденції змін у конкурентному середовищі та ефективне стратегічне маневрування підприємства забезпечуються впровадженням системи раннього виявлення конкретного сценарію на основі застосування визначених показників.

Слід відзначити, що адаптація системи управління сільськогосподарським підприємством до викликів середовища потребує розуміння його керівництвом поточної ситуації на ринку й максимального врахування впливу зовнішніх та внутрішніх чинників, що повинно ґрунтуватися на достовірній інформації.

Важливим є розмежування процесу адаптації з іншими процесами, які забезпечують діяльність підприємства. Основні завдання для фахівців, відповідальних за адаптацію, – вироблення і реалізація стратегічних завдань на основі результатів моніторингу зовнішнього середовища, діагностика внутрішнього стану підприємства, аналіз тенденцій змін та кон'юнктури ринку в коротко- та довгостроковій перспективі.

Таким чином, забезпечити успіх сільськогосподарського підприємства в сьогоднішніх турбулентних умовах можливо лише за умови постійної

адаптації до викликів зовнішнього середовища. Це зумовлено постійними змінами в зовнішньому середовищі, на які підприємство не має змоги впливати, а може лише до них пристосовуватися. Процес адаптації системи управління сільськогосподарським підприємством до викликів середовища включає сім послідовних етапів, а саме: аналіз стану зовнішнього та внутрішнього середовища, визначення існуючих можливостей та загроз у зовнішньому середовищі підприємства, розроблення адаптаційної стратегії підприємства, реалізація адаптаційної стратегії (внесення змін у діяльність підприємства), коригування адаптаційної стратегії відповідно до змін зовнішнього середовища, оцінка результатів реалізації адаптаційної стратегії. Послідовне виконання наведених етапів дає змогу підприємствам безперервно адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі та успішно протистояти загрозам.

**Висновки з проведеного дослідження.** Сучасний етап розвитку ринкових відносин в Україні вимагає від вітчизняних підприємств здійснення активних дій, спрямованих на пошук шляхів адаптації до динамічного та нестійкого конкурентного середовища. Будь-яке підприємство є, насамперед, складною економічною системою, його діяльність підпорядковується певним законам та закономірностям виникнення, функціонування та розвитку систем. Як будь-яка система, підприємство не може існувати без обміну із зовнішнім середовищем, тому лише їх взаємодія забезпечує збереженість та розвиток самої системи. Водночас підприємства, які працюють без відповідної адаптації своєї системи управління до вимог ринку, не витримують жорстких умов конкуренції та можуть узагалі припинити свою діяльність.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Ареф'єв С.О. Концептуальний підхід до формування адаптивного управління на підприємстві. *Вісник КНУТД. Серія «Економічні науки»*. 2018. № 6(129). С. 85–94.
2. Балановська Т.І., Гоголя О.П., Троян А.В. Менеджмент : навчальний посібник. Київ : Компрінт, 2017. 465 с.
3. Горьовий В.П. Менеджмент фермерських господарств : навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2014. 366 с.
4. Кіпа Д. Визначення впливу зовнішнього середовища на формування конкурентної стратегії підприємства. *Бізнес Інформ*. 2014. № 9. С. 322–329.
5. Лепетюха Н.В. Оцінка впливу факторів зовнішнього середовища на діяльність підприємства харчової промисловості. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2016. Вип. 14. С. 413–417.
6. Мариненко Н.Ю. Управління адаптивним розвитком виробничо-господарських структур : дис. ... д-ра екон. наук : 08.00.04 «Економіка та управління

підприємствами (за видами економічної діяльності)». Тернопіль, 2017. 403 с.

7. Назарчук Т.В., Косіюк О.М. Менеджмент організацій : навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2015. 560 с.

8. Россоха В.В. Адаптація управління до умов невизначеності. *Збірник матеріалів VI Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції «Ринкова трансформація економіки: стан, проблеми, перспективи»*, м. Харків, 08–10.04.2015. Харків : ХНТУСГ, 2015. С. 7–11.

9. Стец І.І. Адаптивне управління підприємством. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. № 18. С. 300–305.

10. Тимінський О. Технології адаптивного управління як механізм забезпечення ефективності організаційно-управлінських систем. *Управління розвитком складних систем*. 2016. Вип. 27. С. 122–131.

#### REFERENCES:

1. Arefiev S.O. (2018) Kontseptualnyy pidkhid do formuvannya adaptivnoho upravlinnya na pidpryyemstvi [Conceptual approach to the formation of adaptive management in the enterprise]. *Visnyk KNUTD. Seriya «Ekonomichni nauky»*, no. 6(129), pp. 85–94.

2. Balanovskaya T.I., Gogulya O.P., Troyan A.V. (2017) Menedzhment [Management]. Kyiv: CP «Comprint». (in Ukrainian)

3. Goryovy V.P. (2014) Menedzhment fermerskykh gospodarstv [Farm management]. Kyiv: Center for Educational Literature. (in Ukrainian)

4. Kipa D. (2014) Vyznachennya vplyvu zovnishnoho seredovyshcha na formuvannya konkurentnoyi stratehiyi pidpryyemstva [Determining the influence of the external environment on the formation of competitive strategy of the enterprise]. *Biznes Inform*, no. 9, pp. 322–329.

5. Lepetyukha N.V. (2016) Otsinka vplyvu faktoriv zovnishnoho seredovyshcha na diyalnist pidpryyemstva kharchovoyi promyslovosti [Assessment of the impact of environmental factors on the activities of the food industry]. *Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky*, vol. 14, pp. 413–417.

6. Marinenko N.Yu. (2017) Upravlinnya adaptivnym rozvytkom vyrobnycho-hospodarskykh struktur [Management of adaptive development of production and economic structures] (PhD Thesis), Ternopil.

7. Nazarchuk T.V., Kosiyuk O.M. (2015) Menedzhment orhanizatsiy [Management of organizations]. Kyiv: Center for Educational Literature. (in Ukrainian)

8. Rossokha V.V. (2015) Adaptatsiya upravlinnya do umov nevyznachenosti [Adaptation of management to conditions of uncertainty]. Kharkiv: KhNTUSG, pp. 7–11. (in Ukrainian)

9. Stets I.I. (2017) Adaptivne upravlinnya pidpryyemstvom [Adaptive enterprise management]. *Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky*, no. 18, pp. 300–305.

10. Timinsky O. (2016) Tekhnolohiyi adaptivnoho upravlinnya yak mekhanizm zabezpechennya efektyvnosti orhanizatsiyno-upravlinskykh system [Technologies of adaptive management as a mechanism for ensuring the effectiveness of organizational and management systems]. *Upravlinnia rozvytkom skladnykh system*, vol. 27, pp. 122–131.

## ДІАГНОСТИКА СЕРЕДОВИЩА ФУНКЦІОНУВАННЯ ТУРИСТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ ПІД ЧАС ПАНДЕМІЇ COVID-19

### DIAGNOSIS OF UKRAINIAN TOURIST ENTERPRISES ENVIRONMENT DURING THE PANDEMIC COVID-19

УДК 658.56:338

DOI: <https://doi.org/10.32843/infracruct56-17>

**Шаповал В.М.**

д.е.н., професор,  
завідувач кафедри туризму  
та економіки підприємства  
Національний технічний університет  
«Дніпровська політехніка»

**Бєлєбородова М.В.**

к.е.н.,  
доцент кафедри економіки,  
підприємництва  
та управління підприємствами  
Дніпровський національний університет  
імені Олеся Гончара

**Shapoval Valentyna**

Dnipro University of Technology  
«Dnipro Polytechnic»

**Bieloborodova Mariia**

Oles Honchar Dnipro National University

У статті досліджено процес трансформації зовнішнього оточення туристичних підприємств України внаслідок впливу пандемії COVID-19. Проведено критичний аналіз попередніх досліджень, присвячених впливу кризових явищ на туристичний сектор. Поєднання методів PEST-аналізу та експертних опитувань дало змогу виявити істотні тенденції стосовно мікро- та макрооточення українського туристичного бізнесу із врахуванням напрямку впливу досліджуваних факторів. Наведено перелік найбільш суттєвих позитивних та негативних факторів зовнішнього середовища українських туристичних підприємств в сучасних кризових умовах. В статті запропоновано розширений перелік факторів зовнішнього середовища вітчизняних туристичних підприємств, який, на відміну від існуючих, враховує негативні наслідки пандемії COVID-19. Результати дослідження створюють підґрунтя для подальшого проведення поелементного кількісного SWOT-аналізу підприємств туристичного сектору із визначенням напрямків підвищення їхньої конкурентоспроможності на мікро- та макрорівнях.

**Ключові слова:** макросередовище, криза, PEST-аналіз, експертні оцінки, туристичний бізнес.

В статье рассмотрен процесс трансформации внешнего окружения тури-

стических предприятий Украины вследствие воздействия пандемии COVID-19. Проведен критический анализ предыдущих исследований, посвященных влиянию кризисных явлений на туристический сектор. Сочетание методов PEST-анализа и экспертных опросов позволило выявить существенные тенденции в отношении микро- и макроокружения украинского туристического бизнеса с учетом направления воздействия исследуемых факторов. Приведен перечень наиболее существенных положительных и отрицательных факторов внешней среды украинских туристических предприятий в современных кризисных условиях. В статье предложен расширенный перечень факторов внешней среды отечественных туристических предприятий, который, в отличие от существующих, учитывает негативные последствия пандемии COVID-19. Результаты исследования создают основу для дальнейшего проведения поэлементного количественного SWOT-анализа предприятий туристического сектора с определением направлений повышения их конкурентоспособности на микро- и макроуровне.

**Ключевые слова:** макросреда, кризис, PEST-анализ, экспертные оценки, туристический бизнес.

*The process of transformation of Ukrainian tourist enterprises environment due to the impact of the COVID-19 pandemic is examined. A critical analysis of previous studies on the impact of the crisis on the tourism sector is given. The purpose of the study is to identify changes in the external environment of tourism enterprises in Ukraine in a pandemic and to determine the most significant positive and negative factors of such changes on the competitiveness and sustainability of these enterprises in the relevant market. The used methodological tools include such general and special methods as theoretical generalization, abstraction, synthesis, critical analysis, PEST-analysis, expert surveys, factor analysis. The combination of PEST-analysis methods and expert surveys made it possible to identify significant trends in the micro- and macro-environment of the Ukrainian tourism business, taking into account the direction of influence of the studied factors. The list of the most significant positive and negative factors of the external environment of the Ukrainian tourist enterprises in modern crisis conditions is given. Factors that have the most significant positive impact, namely: political (intensification in the field of strategic planning of tourism at the national level and easing of administrative control in tourism); economic (increasing interest in domestic tourism due to restrictions on border crossings); technological (a national course on digitalization of administrative services, the use of electronic marketing tools, the possibility of introducing remote forms of services). It should be noted that in the strategic planning of economic activity of tourism business-entities at the national and regional levels should pay attention to increasing the importance of such environmental factors as the development of international partnerships, tax benefits for individuals in tourism, changes in population structure. The results of the study create a basis for further element-by-element quantitative SWOT-analysis of enterprises in the tourism sector to identify areas for improving their competitiveness at the micro and macro levels.*

**Key words:** external environment, crisis, PEST analysis, expert assessments, tourism business.

**Постановка проблеми.** Сьогодні неможливо перебільшити значення та вплив світового туризму на формування національних ВВП, а також на зайнятість населення. Туризм – це глобальна економічна діяльність, яка реалізується по всьому світу, а також вагома галузь світового господарства, яка генерує експорт, збільшує податкові надходження та стимулює капітальні інвестиції. За даними Всесвітньої туристичної організації [7], на кінець 2019 року, туристичний експорт склав 5% від загального обсягу експорту товарів та послуг, одночасно із цим частка туризму в обсягах світового ВВП досягла 7%. Прямий та

опосередкований внесок туризму в рівень зайнятості населення склав близько 8%.

Ще в 2018 році UNWTO очікувала, що кількість міжнародних туристів має досягнути 1,8 мільярдів осіб до 2030 р. або раніше. Станом на кінець 2019 року сектор туризму зростав скоріше за міжнародну економіку і міжнародну торгівлю [7; 8]. Однак, пандемія COVID-19 спростувала такі оптимістичні сподівання і змусила переглянути очікування.

Міжнародні, регіональні та місцеві обмеження на поїздки негайно вплинули на національні економіки, включаючи всі туристичні системи, а саме міжнародні подорожі, внутрішній туризм, сезонні



роботи та інші сегменти, такі як повітряний транспорт, круїзи, громадський транспорт, кафе та готельно-ресторанний сектор, фестивалі, спортивні заходи [5].

#### **Аналіз останніх досліджень та публікацій.**

Зміни в зовнішньому середовищі на світовому туристичному ринку на основі просторової поляризації досліджено в роботі [15]. Трансформацію зовнішнього середовища туристичного бізнесу з точки зору інноваційної привабливості досліджено в роботі [17]. Автори зазначають, що динамізм післякризового відновлення світової економіки і, зокрема, туристичного сектору, значно уповільнюються, відповідно до цього підвищується значення інновацій та нових розробок. Ситуативний підхід до вибору ключових факторів зовнішнього середовища туристичного ринку запропоновано в роботі [21]. Автори наголошують на тому, що трансформація зовнішнього середовища підприємств сфери послуг, до яких належать і туристичні підприємства, відбувається під впливом разових важкопрогнозованих подій, характерних для соціо-економічного глобалізованого простору.

**Постановка завдання.** Незважаючи на значний науковий доробок в сфері дослідження зовнішнього середовища туристичного бізнесу, мало розроблено залишається проблема його трансформації в кризових умовах, спричинених, зокрема, пандемією. На теперішній час стратегічне планування діяльності вітчизняних туристичних підприємств неможливе без урахування таких змін.

Метою дослідження, викладеного в даній статті є виявлення змін у зовнішньому макросередовищі туристичних підприємств України в умовах пандемії, а також найбільш істотних позитивних та негативних чинників таких змін для подальшого підвищення конкурентоспроможності і стійкості зазначених підприємств на відповідному галузевому ринку.

**Виклад основного матеріалу.** У межах країн вірус вразив практично всі частини ланцюгів гостинності. За останні 20 років, світовий туризм зазнав цілий перелік викликів, серед яких терористична атака в США 11 вересня (2001 р.), спалах гострого респіраторного синдрому (SARS) (2003 р.), глобальна економічна криза, що розгорнулася у 2008–2009 рр. та респіраторний синдром на Близькому Сході (MERS) (2015 р.), однак жодна з них не призвела до довгострокового спаду глобального розвитку туризму, і лише SARS (-0,4%) та глобальна економічна криза (-4,0%), привели до зниження міжнародних прибутків туризму [14]. Це дозволило б зробити висновок, що туризм як система доволі стійкий до зовнішніх потрясінь, однак негативний вплив та відновлення соціально-економічної сфери після пандемії COVID-19 на цьому тлі будуть безпрецедентними [11].

Для подальшої оцінки поведінкових, інституційних, соціально-економічних змін у попиту та

пропозиції продуктів вітчизняних туристичних підприємств, також для визначення ресурсів для підвищення їхньої конкурентоспроможності, пропонуємо скористатись інструментом PEST-аналізу, або ж його розширеною версією PESTEL-аналізом. Цей загальнозживаний маркетинговий інструмент включає в себе дослідження таких факторів: соціокультурний, технологічний, економічний, політичний, екологічний та правовий аспекти. Так, згідно із [9], ключові сегменти середовища, в якому працює компанія, являють собою саме елементи PESTEL-аналізу: довкілля, технологічне оточення, економічний стан, політичне та правове середовище, демографічно-культурні особливості. Оскільки туристична галузь формує експорт і працює на міжнародному ринку, такий тип аналізу може бути застосований як до окремих туристичних компаній, так і до всього локального, регіонального або національного галузевого бізнес-середовища [6].

Трансформація зовнішнього середовища туристичних підприємств в умовах пандемії вимагає проведення відповідних та теоретичних досліджень з метою подальшого прогнозування та створення стратегій реагування на зміни. В рамках даного дослідження зміни в зовнішньому середовищі вітчизняних туристичних бізнес-одниць досліджувались за допомогою методу PEST-аналізу.

Політичні фактори зазвичай включають стабільність держави, податкову політику, регулювання зовнішньої торгівлі та політику розвитку громад. Економічні фактори, згідно дослідження [18], включають бізнес-цикл, вклад відповідної галузі до ВВП, процентні ставки, інфляцію та рівень зайнятості. Соціокультурні фактори – це демографічні показники, доходи населення, соціальна мобільність, зміни способу життя, поведінки та ставлення до праці та дозвілля, рівень освіти. До технологічних факторів належить державне управління витратами на дослідження, рівень діджиталізації галузей економіки, нові відкриття та розвиток, швидкість передачі технологій.

До екологічних факторів належать законодавство про охорону навколишнього середовища, вивезення відходів та споживання енергії. До юридичних чинників відносяться антимонопольна та антикорупційна політика держави, законодавство про зайнятість, охорона здоров'я та безпека праці. Однак, темпи розповсюдження пандемії внесли значні корективи в перелік істотних факторів, застосовуваних при PEST-аналізі.

Аналіз PEST як засіб для корегування стратегії туристичних підприємств в умовах кризи – це потужний і широко застосовуваний інструмент для розуміння ризиків і можливостей. Він визначає зміни та вплив зовнішнього макросередовища на конкурентну позицію бізнес-одниць. Стратеги прагнуть зрозуміти зовнішні фактори та оцінити, як ділові моделі повинні розвиватися, щоб

адаптуватися до свого середовища. Вплив зовнішніх факторів пом'якшується за рахунок превентивної стратегії, а нові можливості використовуються внаслідок нових конкурентних позицій, які можуть бути створені в процесі. Аналіз PEST найкраще працює, коли фактори зовнішнього середовища аналізуються з точки зору ресурсів, можливостей та основних компетенцій бізнес-одиниць [12].

Цікаво, що результати дослідження [12] підкреслюють той факт, що здатність уряду до формування та ефективного впровадження загальнодержавної політики чинять вагомий і позитивний вплив на туризм. Іншими словами, ефективність уряду та якість регулювання мають істотний вплив на здатність країни створювати туристичний дохід. Ці висновки дають підстави зробити наступні припущення. По-перше, якість громадських благ та послуг є важливим фактором привабливості, про що також зауважують деякі теоретичні праці в туристичній літературі [13]. По-друге, вагомий вплив чинить спроможність уряду впровадити нормативно-правову базу, яка сприятиме активізації приватного сектора, що також позитивно впливає на підвищення в'їзних туристичних витрат. Варто також підкреслити, що ці припущення узгоджуються із результатами досліджень в сфері корупції туризму [4]. Корупція є значною проблемою для здатності вітчизняних туристичних підприємств конкурувати в галузі туризму. Цей вид злочину може впливати на національний бренд, а також заважати в створенні так званих «туристичних магнітів». Отже, корупцію слід розглядати як прояв чи симптом певної нездатності уряду впровадити надійну систему регулювання [15].

В роботі [2] визначено політичне та державне управління як спроможність уряду формувати та ефективно реалізовувати політику та стратегію держави на підставі економічних та соціальних взаємодій всередині суспільства. Якість державного управління дійсно має велике значення, оскільки сприяє створенню стабільного та передбачуваного

середовища, в якому приватний сектор, домогосподарства та інвестори відчують стабільність та стимул до розширення. Національні туристичні сектори є глибоко нестабільними і особливо чутливими до циклічних змін в країнах-джерелах та до глобальних і регіональних економічних умов, а також несприятливих подій, таких як стихійні лиха, епідемії, політичні заворушення та тероризм. Причини волатильності туризму можуть бути як фізико-географічними, такими як сезонність, клімат, а також політико-економічними, що, безсумнівно, особливо характерно для країн із нестабільною політичною ситуацією [10].

Вітчизняний туристичний бізнес в значній мірі представлений малими підприємствами і фізичними особами-підприємцями, які мають значно менший запас стійкості до кризових явищ, ніж середні та великі бізнес-одиниці [8; 19]. Середньооблікова чисельність штатних працівників в 2019 році для юридичних осіб не перевищує 5-8 осіб, а для фізичних осіб-підприємців – 2-3 особи (таблиця 1).

Середній темп приросту доходів від надання туристичних послуг протягом 2017-2019 рр. для юридичних осіб склав 10,88%, для ФОП – 7,61% [19]. Нижчі темпи приросту доходів ФОП також свідчить про більшу чутливість малих форм організації бізнесу до негативних наслідків кризових явищ, спричинених пандемією.

Значний негативний вплив пандемії на туристичний бізнес України вже підтверджується останніми статичними даними. Так, за підсумками першого півріччя 2020 року, загальний вклад туристичної галузі у ВВП України склав 5,3% [8], в той час як протягом 2015–2019 років, із врахуванням негативного впливу військового конфлікту на Сході, цей показник коливався в межах 7,5%-8%, що цілком відповідало світовим показникам [7; 19].

Стосовно соціальних факторів зовнішнього середовища, серед яких вважаємо доцільним докладніше розглянути зайнятість населення в

Таблиця 1

**Деякі показники туристичного бізнес-середовища України**

Показники	2017	2018	2019	Середній темп приросту, %
<b>Юридичні особи</b>				
Кількість суб'єктів туристичної діяльності, од	1 743	1 833	1 910	4,68
Середньооблікова кількість штатних працівників, осіб	8 190	8 934	9 067	5,29
Дохід від надання туристичних послуг (без ПДВ, акцизних зборів та інших аналогічних обов'язкових платежів), тис.грн	18 502 975	21 069 269	22 733 741	10,88
<b>Фізичні особи-підприємці</b>				
Кількість суб'єктів туристичної діяльності, од	1 726	2 460	2 760	27,36
Середньооблікова кількість штатних працівників, осіб	2 101	2 943	3 038	21,65
Дохід від надання туристичних послуг (без ПДВ, акцизних зборів та інших аналогічних обов'язкових платежів), тис.грн	519 654	556 652	601 741	7,61

Джерело: складено автором за даними [19]

сфері туризму, оскільки саме цей показник достатньо тісно пов'язаний із ефектами пандемії, варто також зауважити негативні тенденції. Станом на перше півріччя 2020 року загальний внесок туризму в рівень зайнятості населення склав 4,8%, в той час як 2015–2019 років цей показник знаходився на рівні 5,5%–5,8% [7]. Також значно підвищилась роль профільної освіти в сфері туризму, а також важливість мовної обізнаності населення.

Технологічні фактори, що впливають на галузь туризму в умовах карантину набули виняткової значущості. Загальнонаціональні курси на діджиталізацію сфери обслуговування та клієнтських комунікацій спричиняють значні зміни в маркетингових стратегіях, зокрема, туристичних підприємств [3]. Стрімкий розвиток технологій уможливорює поглиблення індивідуалізації та персоналізації пропонованих послуг. Відповіддю на такі зміни в технологічному середовищі з боку вітчизняних туристичних підприємств є створення персоналізованих інтерфейсів мобільних додатків і сайтів, спілкування в месенджерах, використання можливості зібрати значний масив інформації про клієнтську базу за допомогою соціальних медіа [10].

Для розкриття туристичного потенціалу і можливостей підвищення конкурентоспроможності національних туристичних підприємств, нами використано PEST-аналіз, що дозволяє відобразити ступінь впливу зовнішніх факторів різної спрямованості та значущості. Оскільки зовнішнє середовище характеризується високим рівнем невизначеності та мінливості, достатньо часто при його аналізі науковці використовують експертні методи [1]. Так, в рамках даного дослідження, аналіз проводився в декілька етапів.

На першому етапі в ході критичного аналізу наукової літератури автором були визначені основні фактори зовнішнього середовища туристичних підприємств України. На другому етапі до оцінювання була залучена експертна група, яка в ході мозкового штурму визначила перелік найбільш значущих факторів та напрями їхнього впливу (стимулятори/дестимулятори). На третьому етапі в ході бальних оцінок закритим методом експертами було визначено ступінь впливу і рівень значущості кожного із факторів. На четвертому етапі нами було оцінено рівень узгодженості експертів за допомогою коефіцієнту конкордації, отримані дані було нормалізовано та стандартизовано, що дало змогу отримати усереднені значення експертних оцінок.

Перелік факторів зовнішнього середовища туристичних підприємств України із врахуванням наслідків пандемії визначено в ході спільної одноразової роботи групи експертів, так званого мозкового штурму, організованого за допомогою онлайн платформи Zoom. Враховуючи складність і комплексність досліджуваного об'єкта, проблема

підбору експертів є однією з найскладніших у галузі експертного оцінювання [19]. В даному дослідженні експертами виступали як представники реального сектору, так і науковці. Кваліфікаційними вимогами до представників реального сектору були досвід роботи 10+ років, наявність вищої освіти, наявність підлеглих безпосередньо на місці роботи. Серед науковців перевагу було віддано гарантам освітніх програм «Туризм» із досвідом науково-педагогічної роботи 15+ років, наявністю вченого ступеня доктора економічних наук. Для участі в дослідженні нами було обрано 5 експертів: два представники менеджменту середньої ланки (керівники підрозділів) великих турсервісів на ринку України, освіта – вища профільна, досвід роботи – більше десяти років; фізична особа-підприємець, який працює в якості турагента, освіта – вища профільна, досвід роботи складає п'ятнадцять років; два представники професорсько-викладацького складу ВНЗ Дніпропетровської області, які виступають гарантами освітніх програм «Туризм» у відповідних ВНЗ, досвід науково-педагогічної роботи – більше 15 років.

Кожному із експертів було попередньо надіслано складений автором на основі критичного аналізу відповідної наукової літератури перелік факторів зовнішнього середовища туристичних підприємств України. В ході онлайн дискусії на предмет оцінювання повноти і доцільності включених до переліку позицій, експертам було запропоновано спільно визначити 5-7 найбільш істотних факторів. За результатами мозкового штурму сформовано остаточний перелік факторів зовнішнього середовища, наведений в таблиці 2.

Оцінка ступеня і ймовірності впливу факторів зовнішнього середовища визначалась експертним шляхом за допомогою бальних оцінок. Всі фактори зовнішнього середовища вітчизняних туристичних підприємств були оцінені експертами за п'ятибальною шкалою, де 5 – ознака виражена в повній мірі, 1 – ознака виражена слабо або незначно, а також розподілені за характером впливу та середньозваженою вагомістю (таблиця 2).

Оцінки, дані експертами були стандартизовані та усереднені. Кожній з них присвоєно ваговий коефіцієнт. Варто зауважити, що окрім загальноприйнятих факторів зовнішнього середовища, для оцінки експертам також було запропоновано перелік специфічних ознак, пов'язаних із кризовими явищами, спричиненими пандемією COVID-19 і карантинними заходами, як, наприклад, запровадження логістичних та сервісних систем самообслуговування, негативні зміни в споживацьких очікуваннях населення.

Всі обрані показники було розподілено за характером впливу на стан зовнішнього оточення туристичних підприємств відповідно на стимулятори і дестимулятори.

Таблиця 2

**Фактори зовнішнього середовища туристичних підприємств**

Фактори	Експерти (ступінь впливу)					Середня оцінка	Ваговий коєф-т/ напряв
	1	2	3	4	5		
<b>1. Політичні (Political)</b>							
1.1. Розвиток міжнародного партнерства	4	3	2	2	3	2,8	0,03/+
1.2. Пом'якшення адміністративного контролю в сфері туризму	5	4	4	5	5	4,6	0,04/+
1.3. Активізація в сфері стратегічного планування туристичної діяльності на загальнодержавному рівні	5	4	4	4	5	4,4	0,05/+
1.4. Військовий конфлікт на Сході	5	4	5	5	4	4,6	0,05/-
1.5. Обмеження руху через кордони	5	5	5	5	5	5,0	0,05/-
1.6. Перебування країни в «червоній зоні» за показниками захворюваності на COVID-19	4	5	4	4	5	4,4	0,04/-
1.7. Недостатня прозорість статистичних досліджень захворюваності на COVID-19	3	2	3	2	2	2,4	0,02/-
<b>2. Економічні (Economic)</b>							
2.1. Динаміка валютних курсів	4	5	5	5	4	4,4	0,05/-
2.2. Рівень доходів населення	5	5	5	5	5	5,0	0,04/-
2.3. Зовнішній борг країни	5	4	5	5	5	4,8	0,05/-
2.4. Зниження попиту в галузі надання послуг на тлі пандемії	4	5	5	4	5	4,6	0,05/-
2.5. Підвищення зацікавленості до внутрішнього туризму у зв'язку із обмеженнями на перетин кордонів	5	4	4	4	4	4,8	0,05/+
2.6. Податкова пільги для ФОП на період карантину, призупинення нарахування пені та штрафів	3	2	2	2	2	2,2	0,02/+
<b>3. Соціальні (Social)</b>							
3.1. Темп росту населення	2	2	3	3	3	2,6	0,02/-
3.2. Рівень освіти населення	4	5	5	4	5	4,6	0,04/-
3.3. Володіння іноземними мовами	3	2	2	4	3	2,8	0,03/-
3.4. Зміни в структурі міського та сільського населення.	4	4	4	3	2	3,4	0,03/+
3.5. Рівень зайнятості населення (падіння на тлі пандемії)	3	4	4	4	3	3,6	0,04/-
3.6. Споживацькі очікування населення	3	2	2	2	4	2,6	0,03/-
3.7. Зміни в поведінкових реакціях споживачів туристичних послуг	4	3	2	2	2	2,6	0,03/-
<b>4. Науково-технічні фактори (Technical)</b>							
4.1. Загальнодержавний курс на діджиталізацію адміністративних послуг	4	4	4	4	5	4,2	0,04/+
4.2. Рівень застосування технологій в галузі	3	2	2	2	2	2,2	0,03/-
4.3. Індивідуалізація обслуговування клієнтів	4	3	2	2	2	2,6	0,03/-
4.4. Використання засобів електронного маркетингу	5	5	4	4	4	4,4	0,05/+
4.5. Можливість запровадження віддаленої/дистанційної форми надання послуг	5	5	5	5	5	5,0	0,05/+
4.6. Запровадження логістичних та сервісних систем самообслуговування клієнтів	5	4	4	5	5	4,6	0,05/+
<b>ВСЬОГО:</b>						<b>99,2</b>	<b>1</b>

Джерело: складено автором за результатами експертного опитування та за [16; 18; 20]

Як бачимо з таблиці 2, до несприятливих факторів можемо віднести: політичні – військовий конфлікт на Сході, обмеження руху через кордони, перебування країни в «червоній зоні» за показниками захворюваності на COVID-19; економічні – динаміка валютних курсів, рівень доходів населення, зовнішній борг країни, зниження попиту в галузі надання послуг на тлі пандемії, соціальні – рівень освіти населення, рівень зайнятості (падіння на тлі пандемії).

Серед факторів, які чинять найбільш істотний позитивний вплив можемо відзначити: політичні – активізація в сфері стратегічного

планування туристичної діяльності на загальнодержавному рівні і пом'якшення адміністративного контролю в сфері туризму, економічні – підвищення зацікавленості до внутрішнього туризму у зв'язку із обмеженнями на перетин кордонів, технологічні – загальнодержавний курс на діджиталізацію адміністративних послуг, використання засобів електронного маркетингу, можливість запровадження віддаленої/дистанційної форми надання послуг.

**Висновки.** За підсумками PEST-аналізу нами виявлено ключові фактори зовнішнього оточення туристичних підприємств України із врахуванням



негативних наслідків пандемії. При виборі факторів також враховано напрям їхнього впливу та середньозважену вагомість, що дозволило виявити найбільш істотні негативні та позитивні складові зовнішнього оточення туристичних підприємств.

Варто зауважити, що при стратегічному плануванні економічної діяльності туристичних підприємств на національному та регіональному рівнях слід звернути увагу на підвищення значущості таких факторів зовнішнього середовища як розвиток міжнародного партнерства, податкові пільги для ФОП в туристичній галузі, зміни в структурі населення. Таким чином, в ході дослідження нами виявлено резерв для підвищення конкурентоспроможності туристичних підприємств України на галузевому ринку на підставі врахування додаткових факторів їхнього зовнішнього середовища. Результати дослідження, наведеного в даній статті, створюють підґрунтя для подальшого дослідження зовнішнього мікросередовища туристичних підприємств на локальному, регіональному та загальнодержавному рівні як в ретроспективному, так і в перспективному розрізі в кризових умовах.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Bloom, D., Cadarette, D. Infectious disease threats in the 21st Century: *Strengthening the global response*. *Frontiers in Immunology*, 2019, 10, 549. doi: 10.3389/fimmu.2019.00549
2. Burt, G., Wright, G., Bradfield R. The role of scenario planning in exploring the environment in view of the limitations of PEST and its derivatives. *International Studies of Management and Organization*, 2006, 36(3), 50–76.
3. Bush, T. PESTLE Analysis Of The Tourism Industry. URL: <https://pestleanalysis.com/pestle-analysis-of-tourism/>
4. Das, T., DiRienzo, C. Tourism competitiveness and corruption: A cross country analysis. *Tourism Economics*, 2010, 16(1), 477–492. doi: 10.5367/000000010792278392
5. Gössling, D., Scott, D., Hall, M. (2020) Pandemics, tourism and global change: a rapid assessment of COVID-19, *Journal of Sustainable Tourism*, 2020. doi: 10.1080/09669582.2020.1758708
6. Gregoric, M. PESTEL analysis of tourism destinations in the perspective of business tourism (MICE). *Tourism and Hospitality Industry conference paper, University of Rijeka, Faculty of Tourism and Hospitality Management*, 2014, 561–565.
7. Growth in international tourist arrivals continues to outpace the economy [Abstract]. *UNWTO World Tourism Barometer*, 2020, 18(1), doi: 10.18111/wtobarometereng URL: [https://tourlib.net/wto/UNWTO\\_Barometer\\_2020\\_01.pdf](https://tourlib.net/wto/UNWTO_Barometer_2020_01.pdf)
8. Knoema (2020). The burden of covid-19 on the tourism industry. URL: <https://knoema.com/clyulpb/the-burden-of-covid-19-on-the-tourism-industry?country=Ukraine>
9. Kotler, P., Bowen, J. T., Makens, J., Baloglu, S. *Marketing for Hospitality and Tourism*. Boston, MA: Pearson Education, 2017.
10. Mala, I. (2018) "Why travel business needs digitalization". Available at: <https://nv.ua/ukr/biz/experts/>

[navishcho-turistichnomu-biznesu-didzhitalizaciya-2509752.html](https://nv.ua/ukr/biz/experts/navishcho-turistichnomu-biznesu-didzhitalizaciya-2509752.html)

11. Polyzos, S., Samitas, A., Spyridou, A. Tourism demand and the COVID-19 pandemic: an LSTM approach, *Tourism Recreation Research*, 2020. doi: 10.1080/02508281.2020.1777053
12. Sammut-Bonnici, T., Galea, D. PEST analysis. *In Wiley Encyclopedia of Management*, 2015. doi: 10.1002/9781118785317.weom120113
13. Sharma, A., Sharma, S., Chaudhary, M. Are small travel agencies ready for digital marketing? Views of travel agency managers, *Tourism Management*, 2020, 79, 2020. doi: 10.1016/j.tourman.2020.104078
14. World Bank. International tourism, number of arrivals. URL: <https://data.worldbank.org/indicator/ST.INT.ARVL>
15. Горіна Г. Трансформація просторової поляризації світового туристичного ринку. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2016. Вип. 7. Ч. 1. С. 88–92.
16. Жаліло Я., Ковалівська С., Филипенко А., Химинець В., Головка А. Щодо розвитку туризму в Україні в умовах підвищених епідемічних ризиків. URL: <https://niss.gov.ua/sites/default/files/2020-06/turyzm-v-ukraini.pdf>
17. Інновінг в туризмі: монографія / за заг. ред. А.А. Мазаракі. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2016. 532 с. URL: <https://knute.edu.ua/file/MjExMzA=/f847c0a5a302fe60ccf9e3463100472d.pdf>
18. Савицька О.П. Вплив стратегії розвитку на ефективність діяльності туристичних підприємств. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2016. № 13. С. 364–369.
19. Туризм в Україні 2019 (Дані Держкомстату). URL: [http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2019/tyr/tyr\\_dil/arch\\_ty\\_r\\_dil.htm](http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2019/tyr/tyr_dil/arch_ty_r_dil.htm)
20. Фролова Ю. SWOT-аналіз конкурентоспроможності туристичного ринку України. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*. 2015. № 1(29). С. 42–46.
21. Юр'єв В.І, Іващенко А.В. Проблеми формування конкурентного середовища в туристичній сфері. *Економіка. Фінанси. Право*. 2017. № 12'4. URL: <http://socrates.vsau.org/repository/getfile.php/16697.pdf>

#### REFERENCES:

1. Bloom, D., Cadarette, D. (2019) Infectious disease threats in the 21st Century: *Strengthening the global response*. *Frontiers in Immunology*, 10, 549. doi: 10.3389/fimmu.2019.00549
2. Burt, G., Wright, G., Bradfield R. (2006) The role of scenario planning in exploring the environment in view of the limitations of PEST and its derivatives. *International Studies of Management and Organization*, 36(3), 50–76.
3. Bush, T. (2019) PESTLE Analysis Of The Tourism Industry. URL <https://pestleanalysis.com/pestle-analysis-of-tourism/>
4. Das, T., DiRienzo, C. (2010) Tourism competitiveness and corruption: A cross country analysis. *Tourism Economics*, 16(1), 477–492. doi: 10.5367/000000010792278392
5. Gössling, D., Scott, D., Hall, M. (2020) Pandemics, tourism and global change: a rapid assess-

ment of COVID-19, *Journal of Sustainable Tourism*. doi: 10.1080/09669582.2020.1758708

6. Gregoric, M. (2014) PESTEL analysis of tourism destinations in the perspective of business tourism (MICE). *Tourism and Hospitality Industry conference paper, University of Rijeka, Faculty of Tourism and Hospitality Management*, 561–565.

7. Growth in international tourist arrivals continues to outpace the economy [Abstract] (2020) *UNWTO World Tourism Barometer*, 18(1). doi: 10.18111/wto-barometereng. URL: [https://tourlib.net/wto/UNWTO\\_Barometer\\_2020\\_01.pdf](https://tourlib.net/wto/UNWTO_Barometer_2020_01.pdf)

8. Knoema (2020). The burden of covid-19 on the tourism industry. URL: <https://knoema.com/clyulpb/the-burden-of-covid-19-on-the-tourism-industry?country=Ukraine>

9. Kotler, P., Bowen, J. T., Makens, J., Baloglu, S. (2017) *Marketing for Hospitality and Tourism*. Boston, MA: Pearson Education.

10. Mala, I. (2018) Navishcho turystychnomu biznesu didzhitalizatsiya [Why digitalization is needed for tourism business]. URL <https://nv.ua/ukr/biz/experts/navishcho-turistichnomu-biznesu-didzhitalizatsiya-2509752.html> (in Ukrainian)

11. Polyzos, S., Samitas, A., Spyridou, A. (2020) Tourism demand and the COVID-19 pandemic: an LSTM approach, *Tourism Recreation Research*. doi: 10.1080/02508281.2020.1777053

12. Sammut-Bonnici, T., Galea, D. (2015) PEST analysis. In *Wiley Encyclopedia of Management*. doi: 10.1002/9781118785317.weom120113

13. Sharma, A., Sharma, S., Chaudhary, M. (2020) Are small travel agencies ready for digital marketing? Views of travel agency managers. *Tourism Management*, 79. doi: 10.1016/j.tourman.2020.104078

14. World Bank (2020) International tourism, number of arrivals. URL: <https://data.worldbank.org/indicator/ST.INT.ARVL>

15. Horina, H. (2016) Transformatsiya prostorovoyi polyaryzatsiyi svitovoho turystychnoho rynku [Transformation of spatial polarization of the world tourist market], *Naukovyy visnyk Uzhhorods'koho natsional'noho universytetu. Seriya: Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove hospodarstvo*, 7, pp. 88–92. (in Ukrainian)

16. Zhalilo, Y., Kovalivs'ka, C., Fylypenko, A., Khymynets', V., Holovka, A. (2020) Shchodo rozvytku turyzmu v Ukrayini v umovakh pidvyshchenykh epidemichnykh ryzykiv [Regarding the development of tourism in Ukraine in the conditions of increased epidemic risks]. URL: <https://niss.gov.ua/sites/default/files/2020-06/turyzm-v-ukraini.pdf> (in Ukrainian)

17. Mazaraki, A., Mel'nychenko, S., Mykhaylichenko, H., Tkachenko, T. (2016) Innovinh v turyzmi [Innovation in tourism]. Kyiv: KNTU. URL: <https://knute.edu.ua/file/MjExMzA=-/f847c0a5a302fe60ccf9e3463100472d.pdf> (in Ukrainian)

18. Savyc'ka O.P. (2016) Vplyv strategii' rozvytku na efektyvnist' dijial'nosti turystychnykh pidpryjemstv [Impact Development Strategy for the performance of tourism enterprises]. *Global'ni ta nacional'ni problemy ekonomiky*, no. 13. 364–369.

19. Ukrstat (2020). Tourism in Ukraine 2019. URL: [http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2019/tyr/tyr\\_dil/arch\\_ty\\_r\\_dil.htm](http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2019/tyr/tyr_dil/arch_ty_r_dil.htm) (in Ukrainian)

20. Frolova, Yu. (2015) SWOT-analiz konkurento-spromozhnosti turystychnoho rynku Ukrayiny [SWOT-analysis of the competitiveness of the tourist market of Ukraine]. *Visnyk Berdyans'koho universytetu menedzhmentu i biznesu*, no. 1(29). 42-46.

21. Yur'yev V.I., Ivashchenko A.V. (2017) Problemy formuvannya konkurentnoho seredovyscha v turystychniy sferi [Problems of forming a competitive environment in the tourism sector]. *Ekonomika. Finansy. Pravo*, 12'4. URL: <http://socrates.vsau.org/repository/getfile.php/16697.pdf>

РОЗДІЛ 4. РОЗВИТОК ПРОДУКТИВНИХ СИЛ  
І РЕГІОНАЛЬНА ЕКОНОМІКАШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ  
ДІЯЛЬНІСТЮ ТУРИСТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ НА СХОДІ УКРАЇНИ  
WAYS TO INCREASE THE EFFICIENCY  
OF TOURISM ENTERPRISES MANAGEMENT IN EASTERN UKRAINE

УДК 338.486.3:005.336.1(477-11-67)

DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastruct56-18>**Зеленко О.О.**

д.е.н., доцент, професор кафедри міжнародної економіки і туризму Східноукраїнський національний університет імені Володимира Даля

**Середа Г.А.**

магістр Східноукраїнський національний університет імені Володимира Даля

**Zelenko Olena**

Volodymyr Dahl East Ukrainian National University

**Sereda Ganna**

Volodymyr Dahl East Ukrainian National University

Мета дослідження – узагальнення наявних підходів до управління діяльністю туристичних підприємств, визначення найбільш ефективних заходів для суб'єктів господарювання туристичної індустрії східних областей України. У результаті визначено, що процес відновлення туристично-рекреаційної сфери у східних областях розпочато. Запропоновано звернутися до поняття економічної безпеки туристичного підприємства та груп її індикаторів. Спираючись на складники економічної безпеки, дані динаміки показників України у глобальному рейтингу конкурентоспроможності подорожей та туризму, а також на ситуацію в межах регіональної туристично-рекреаційної сфери східних областей, запропоновано план заходів із підвищення ефективності управління діяльністю туристичних підприємств у східних регіонах України.

**Ключові слова:** туристичне підприємство, ефективність, управління, економічна безпека, криза, регіон.

Цель исследования – обобщение имеющихся подходов к управлению деятель-

ностью туристических предприятий, определение наиболее эффективных мер для субъектов хозяйствования туристической индустрии восточных областей Украины. В результате определено, что процесс восстановления туристско-рекреационной сферы в восточных областях начал. Предложено обратиться к понятию экономической безопасности туристического предприятия и групп ее индикаторов. Опираясь на составляющие экономической безопасности, данные динамики показателей Украины в глобальном рейтинге конкурентоспособности путешествий и туризма, а также на ситуацию в рамках региональной туристско-рекреационной сферы восточных областей, предложен план мероприятий по повышению эффективности управления деятельностью туристических предприятий в восточных регионах Украины.

**Ключевые слова:** туристическое предприятие, эффективность, управление, экономическая безопасность, кризис, регион.

The article considers the current situation of the national tourism industry and the peculiarities of the tourism industry in the eastern regions of Ukraine against the background of the pandemic and the existing quarantine restrictions that among all sectors of economic activity the most impressed the tourism industry at the international, national and regional levels. A review of recent research and publications of domestic tourism industry experts revealed that the vast majority of them are devoted to general theoretical tools and methods to ensure effective management of tourism entities, but there are no recommendations adapted to specific regions and specific conditions of tourism within a particular area. Accordingly, the aim of the work was to generalize the existing approaches to the management of tourism enterprises, to determine the most effective measures for business entities in the tourism industry of the eastern regions of Ukraine. The study identified: the process of restoring the tourism and recreation sector in the eastern regions began and significantly accelerated in 2020, but it is accompanied by a deep economic crisis in the regional tourism sector; in order to overcome this crisis, it is proposed to turn to the concept of economic security of the tourist enterprise and groups of its constituent indicators; it is determined that the whole set of indicators is divided into managed and unmanaged, but all of them can be controlled and regulated by the subject of tourist activity; based on the components of economic security, the dynamics of Ukraine in the global ranking of travel and tourism competitiveness, as well as the real situation within the regional tourism and recreation of the eastern regions in Ukraine, it was proposed a plan to improve the management of tourism enterprises in the eastern regions of Ukraine. Implementation of the presented action plan in accordance with the identified priorities by groups of economic security indicators will overcome the current financial and economic crisis and improve the quality of management of tourism entities, reorient the regional industry to the domestic market of tourism services and promote the full recovery of tourism and recreation.

**Key words:** tourist enterprise, efficiency, management, economic security, crisis, region.

**Постановка проблеми.** Із 2014 р. туристична галузь України переживає непрості часи: анексія Кримського півострова, відкритий воєнний конфлікт на Сході країни максимально негативно вплинули на туристичний потік як вітчизняних, так і закордонних туристів. Тривалий час за даними Медичної та Туристичної організації International SOS оприлюднюється актуальний список найбільш небезпечних напрямків для мандрів у 2021 р. На жаль, Україна за цим рейтингом залишається із середнім рівнем ризику разом із такими країнами, як Мексика, Індія, Єгипет, Пакистан, Ірак тощо [1].

Ситуацію ускладнюють пандемія та наявність обмежень у пересуванні через періодичні спалахи хвороби COVID-19 загрозливий рівень захворювання населення в окремих регіонах та країнах світу.

З іншого боку, саме карантин та закриті кордони дають змогу вітчизняним туристичним підприємствам привернути увагу вітчизняних туристів до власних послуг. Минулого туристичного сезону всі ті, хто не мав змоги виїхати за кордон, спробували скористатися аналогічними пропозиціями національних туристичних операторів у межах України. Відповідно, перед кожним провайдером

туристичних послуг постає проблема забезпечення ефективності управління поточною діяльністю з урахуванням усіх специфічних особливостей функціонування у сучасних умовах. Із такою проблемою стикнулися і підприємства туристичної галузі східних областей, де брак туристів останні роки відчувається особливо гостро.

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

Питання ефективності управління туристичними підприємствами на різних рівнях організації діяльності в межах галузі не є новими. До їх дослідження постійно зі сталою періодичністю звертаються як закордонні, так і українські вчені. Зокрема, варто відзначити публікації: Г. Копець та І. Кулиняк [2]; В. Шаповал та Т. Герасименко [3]; С. Полковниченка та А. Мурай [4]; О. Савіцької, В. Савіцької та Л. Погребняк [5]; Л. Гризовської [6] та ін. Кожен з авторів пропонує різні шляхи досягнення ефективності діяльності суб'єктів господарювання у сфері туризму.

Так, Г. Копець та І. Кулиняк [2] звертають увагу на проблеми ресурсозбереження, на розвиток електронного бізнесу та інвестиційно-інноваційного менеджменту в туристичній індустрії на тлі впровадження сучасних концепцій менеджменту, зокрема концепції знань [2, с. 45].

В. Шаповал та Т. Герасименко [3] наголошують на важливості принципів ефективного управління, серед яких основними, на думку науковців, є прозорість, наукова обґрунтованість, відповідність людських ресурсів цілям діяльності підприємства [3, с. 79].

Своєю чергою, С. Полковниченко та А. Мурай [4], досліджуючи конкурентоспроможність туристичних підприємств України на європейському ринку туристичних послуг, визначили, що нині не використовуються достатньою мірою сприятливі передумови для розвитку в'їзного туризму, а саме сприятливе геополітичне положення, природно-рекреаційні та культурно-історичні ресурси.

О. Савіцька, В. Савіцька та Л. Погребняк [5] у власних наукових доробках концентрують увагу на стратегії як основному інструменті забезпечення ефективного управління діяльністю туристичного підприємства і галузі в сучасних умовах.

Л. Гризовська сфокусувала свою увагу на чинниках, які зумовлюють збалансованість та ефективність використання туристичного потенціалу. Зокрема, науковець зазначає, що запорукою успішності мають стати нестандартний підхід до формування туристичної пропозиції та поєднання різних видів туризму в одному туристичному продукті [6, с. 118].

Не применшуючи важливість результатів досліджень зазначених та інших авторів, необхідно враховувати, що переважна їх кількість присвячена загальним методам забезпечення ефективності управління діяльністю суб'єктів туристичної діяльності, але відсутні рекомендації, адаптовані для конкретних регіонів та специфічних умов розвитку

туристичної сфери в межах конкретної території. Зокрема, таких рекомендацій особливо потребують східні регіони України, де ситуація щодо розвитку туризму та відновлення галузі є найскладнішою.

**Постановка завдання.** Метою дослідження є узагальнення наявних підходів до управління діяльністю туристичних підприємств, визначення найбільш ефективних заходів для суб'єктів господарювання туристичної індустрії східних областей України.

#### **Виклад основних матеріалів дослідження.**

У 2019 р., за даними глобального рейтингу конкурентоспроможності подорожей та туризму, Україна серед 140 країн світу поліпшила свою позицію на 10 пунктів, перемістившись із 88-го (у 2017 р.) на 78-е місце, перебуваючи майже на одному рівні з Вірменією та Шрі-Ланкою [7, с. 15]. Індекс формується з чотирьох груп показників: сприятливе середовище, туристична політика та умови господарювання, інфраструктура, природні та культурні ресурси. Серед усіх показників значну позитивну динаміку демонструє показник бізнес-середовища, безпеки, сприйняття туризму. Значна негативна тенденція спостерігається за станом навколишнього середовища (табл. 1).

Наведені у табл. 1 дані є своєрідними «лакмусовими папірцями», які відображають стан протікання процесів розвитку туристичної індустрії на національному рівні, але ці показники водночас є орієнтирами для визначення основних шляхів підвищення ефективності функціонування туристичних підприємств на сході країни.

Одним із таких лакмусових індикаторів розвитку туристичної галузі є показник безпеки. Його поліпшення (хоча країна навіть не перетнула позначку сотого місця) свідчить про те, що поступово відновлюється імідж України та безпосередньо східних регіонів як безпечних для туристів територій. Другий важливий індикатор – це бізнес-середовище, за яким Україна займає місце після сотої позиції, але «стригнула» за два роки більше ніж на 20 пунктів. Це один обнадійливий показник – цінова конкурентоспроможність національного туристичного бізнесу, за яким країна стрибнула із 45-го на 19-е місце.

Розглядаючи більш глибоко поняття бізнес-середовища туристичної сфери у східних регіонах України, маємо враховувати не лише загальні умови діяльності, сформовані на рівні держави. Стан бізнес-середовища безпосередньо залежить від стану внутрішнього середовища кожного окремого туристичного підприємства як складника цієї відкритої системи.

На жаль, відкрита статистична інформація не дає можливості відстежити повну картину фінансово-економічного становища підприємств галузі, але, спираючись на дані 2020 р. по Луганській області, можна відстежити від'ємний фінансовий результат тимчасових закладів розміщення та



Показники глобального індексу конкурентоспроможності подорожей та туризму України

Група	Показник	Рейтингове місце	
		2017	2019
Сприятливе середовище	Бізнес-середовище	124	103
	Безпека	127	107
	Здоров'я та гігієна	8	11
	Людські ресурси	41	48
	Інформаційно-комп'ютерна інфраструктура	81	78
Туристична політика та умови господарювання	Пріоритетність туризму	90	92
	Сприйняття туризму в країні	78	55
	Цінова конкурентоспроможність	45	19
	Сталість навколишнього середовища	97	114
Інфраструктура	Інфраструктура повітряного транспорту	79	71
	Інфраструктура наземного та водного транспорту	81	77
	Туристична інфраструктура	71	65
Туристично-рекреаційний потенціал	Природні ресурси	115	116
	Культурні ресурси	51	55
Загальне рейтингове місце		88	78

Джерело: сформовано авторами на підставі [7]

харчування, який становив 27 117,2 тис грн, хоча ще в 2019 р. він був на рівні 18 876,2 тис грн [8]. Відстежити та повноцінно порівняти такі самі показники по сусідній Донецькій області неможливо через відсутність останніх статистичних даних, але, скоріше за все, тенденція буде схожою. Цю ситуацію підтверджує і стан сфери гостинності загалом по Україні, фінансові збитки якої у 2020 становили -5004,6 млн грн (для порівняння: у 2019 р. фінансовий результат був позитивним і становив 4 648 млн грн) [9]. Необхідно зазначити, що останній рік активний негативний вплив на галузь здійснюють пандемія та карантинні обмеження, які не сприяють здійсненню подорожей загалом.

Викладені факти спонукають до висновків, що підприємства туристичної галузі та безпосередньо її складової частини – сфери гостинності мають певні проблеми з економічною безпекою та потребують негайного їх вирішення. Як правило, науковці виділяють декілька складників економічної безпеки в туризмі: економічна безпека держави, економічна безпека туристично-рекреаційного комплексу та самої туристичної дестинації, суб'єктів господарювання та власне туристів. Щодо підприємств туристичної галузі, то для них актуально виділити такі складники, як [10, с. 273]:

1. Фінансові індикатори: економічна невизначеність та криза внаслідок пандемії, інфляція, недофінансування державних програм розвитку туризму на національному та регіональному рівнях, валютні коливання, підвищення цін поставальників; зниження доходів населення, несприятливий інвестиційний клімат, неефективний фінансовий менеджмент, штрафні санкції.

2. Техніко-технологічні індикатори: обмежене впровадження або повна відмова від новітніх

інформаційних технологій, застаріла матеріально-технічна база, сезонність та неповне завантаження потужностей протягом року, недорозвиненість ринкової інфраструктури, загроза появи нових конкурентів із новими привабливими пропозиціями.

3. Індикатори людського капіталу: невідповідний рівень кваліфікації персоналу, невідповідне застосування форм та методів організації праці; відсутність корпоративної культури; низький рівень якості життя працівників та їх соціальна необлаштованість.

4. Інформаційні індикатори: несвоєчасне інформування про появу нових туристичних маршрутів та продуктів, відсутність налагодженої комунікації з партнерами, формування негативної ділової репутації.

5. Політико-правові індикатори: загроза виникнення міжнародних політичних чи воєнних конфліктів; соціальна напруженість усередині країни; обмеження щодо перетинання кордону; нестабільність законодавства щодо діяльності суб'єктів господарювання; відсутність сприятливої державної політики щодо регулювання та підтримки туристичної галузі.

6. Екологічні індикатори: природно-техногенні катастрофічні події, погані погодні явища, порушення екологічних норм та стандартів.

7. Індикатори безпеки: рівень безпеки (небезпеки) туристичних маршрутів, фізична безпека подорожуючих та працівників підприємства під час виконання професійних обов'язків, захист майна підприємства, рівень захищеності інформації.

У кожній із семи груп складників економічної безпеки можливо виділити керовані та некеровані індикатори. До некерованих належать ті, які формуються зовнішнім середовищем підприємства,

тому вплив на них мінімальний або майже неможливий. До керованих належать ті індикатори, на стан яких може вплинути сам суб'єкт туристичної діяльності, оскільки вони формуються у його внутрішньому середовищі. Незалежно від того, якими є індикатори – керованими чи некерованими, – усіх їх можна контролювати та регулювати (нівелювати) негативний вплив.

Ураховуючи поточний стан та сучасні умови господарювання туристичних підприємств у східних регіонах України, пропонується план заходів щодо підвищення ефективності управління їхньою поточною діяльністю (табл. 2).

Представлений план заходів щодо підвищення ефективності управління діяльністю туристичних підприємств Сходу України сформовано з урахуванням позиції країни у світовому рейтингу за глобальним індексом конкурентоспроможності подорожей та туризму в контексті динаміки окремих показників, що його становлять. У виборі пріоритетності заходів ключову роль також зіграло реальне становище підприємств туристичної сфери східних областей. Більшість із них із початком відкритого

конфлікту на Донбасі була вимушена припинити свою роботу, потім поступово відновлювала свою діяльність на підконтрольних територіях, але на відміну від провайдерів інших регіонів з орієнтацією тільки на виїзний туризм. І лише у минулому 2020 р. ситуація з пандемією примусила місцевих турагентів радикально змінити свою точку зору та переглянути асортимент власних туристичних пропозицій: зовнішні кордони країни закриті, а ті, хто відмовився від співпраці з місцевими громадами та від внутрішніх національних і власних регіональних туристичних дестинацій, стали банкрутами; інші вистояли, але процес переформатування відбувається дуже складно зі значними фінансовими втратами.

**Висновки з проведеного дослідження.** Проведене дослідження дає змогу підсумувати:

- процес відновлення туристично-рекреаційної сфери у східних областях розпочато та значно прискорено у 2020 р., але він супроводжується глибокою економічною кризою суб'єктів господарювання регіональної туристичної галузі;
- із метою виходу із зазначеної кризи запропоновано звернутися до поняття економічної безпеки

Таблиця 2

**План заходів щодо підвищення ефективності управління діяльністю туристичних підприємств у східних регіонах України**

Рівень пріоритетності	Група індикаторів економічної безпеки	Заходи
1	Фінансові індикатори	1. Переорієнтація з виїзного на внутрішній та перш за все регіональний туризм. 2. Пошук альтернативних партнерів для формування нових пропозицій туристичного продукту за невисокою ціною з відповідним рівнем якості обслуговування. 3. Пошук грантових програм та подача заявок на отримання фінансування з метою розвитку підприємницької справи в туристичній сфері регіону.
2	Індикатори безпеки	1. Урахування правил безпеки під час створення нового туристичного продукту та повне їх дотримання під час надання всіх видів туристичних послуг та послуг гостинності як для туристів, так і для персоналу, що їх обслуговує. 2. Забезпечення всіма необхідними засобами захисту всіх учасників процесу обслуговування туристів, а також надання всіх засобів захисту самим туристам, якщо це необхідно, відповідно до умов договору та специфіки і складності туру. 3. Систематичний інструктаж персоналу та перевірка всіх засобів безпеки на предмет їх придатності до використання. 4. Страхування власного майна та інформаційних ресурсів від незаконного присвоєння його третіми особами, від стихійних явищ та від пошкодження в результаті непрофесійних дій працівників.
3	Екологічні індикатори	1. Дотримання екологічних норм та стандартів обслуговування. 2. Запровадження нових та переформатування існуючих національних туристичних продуктів у формат есо-friendly турів. 3. Співпраця з місцевим населенням та регіональними і місцевими органами влади щодо збереження навколишнього середовища власного регіону та відновлення екосистеми.
4	Індикатори людського капіталу	1. Співпраця з регіональними ЗВО, які здійснюють підготовку майбутніх фахівців туристичної галузі та сфери гостинності. 2. Систематичне підвищення кваліфікації керівного складу та працівників за профілем професійної діяльності. 3. Упровадження програм соціальної відповідальності по відношенню до власних працівників [11].

Джерело: сформовано авторами на підставі табл. 1

туристичного підприємства та груп її складових індикаторів; визначено, що вся сукупність індикаторів розподіляється на керовані та некеровані, але всі вони можуть контролюватися та піддаватися регулюванню самого суб'єкта туристичної діяльності;

– спираючись на складники економічної безпеки, дані динаміки показників України у глобальному рейтингу конкурентоспроможності подорожей та туризму, а також на реальну ситуацію у межах регіональної туристично-рекреаційної сфери східних областей України, запропоновано план заходів із підвищення ефективності управління діяльністю туристичних підприємств у східних регіонах України.

Реалізація представленого плану заходів відповідно до визначених пріоритетів за групами індикаторів економічної безпеки дасть змогу подолати поточну фінансово-економічну кризу та підвищити якість управління суб'єктами туристичної діяльності, переорієнтувати регіональну галузь на внутрішній ринок туристичних послуг та сприятиме повноцінному відновленню туристично-рекреаційної сфери східних областей України.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Частина території України потрапила до списку найнебезпечніших напрямків для подорожей. *Rivne Media*. 2020. 7 грудня. URL: <https://rivne.media/news/chastina-teritorii-ukraini-potrapila-do-spisku-naynebezpechnishikh-napryamkiv-dlya-podorozhey> (дата звернення: 20.06.2021).

2. Копець Г.Р., Кулиняк І.Я. Сучасні напрями розвитку підприємств у сфері туризму в Україні. *Вісник національного університету «Львівська політехніка»*. Серія «Проблеми економіки та управління». 2020. № 2(8). С. 37–47.

3. Шаповал В.М., Герасименко Т.В. Фактори та принципи підвищення ефективності діяльності підприємств туристичного комплексу. *Економічний вісник*. 2016. № 3. С. 79–86.

4. Полковниченко С.О., Мурай А.О. Оцінка конкурентоспроможності України на Європейському туристичних послуг. *Ефективна економіка*. 2018. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6789> (дата звернення: 20.06.2021).

5. Савіцька О.П., Савіцька Н.В., Погребняк Л.В. Вплив стратегії розвитку на ефективність діяльності туристичних підприємств. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2016. Вип. 13. URL: <http://global-national.in.ua/issue-13-2016/21-vipusk-13-zhovten-2016-r/2438-savitska-o-p-savitska-n-v-pogrebnyak-l-v-vpliv-strategiji-rozvitku-na-efektivnist-diyalnosti-turistichnikh-pidpriemstv> (дата звернення: 20.06.2021).

6. Гризовська Л.О. Особливості та сучасні тенденції управління туристичним бізнесом в Україні. *Причорноморські економічні студії*. 2018. Вип. 26–1. С. 115–118.

7. The Travel & Tourism Competitiveness Report. 2019. 129 p. URL: [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_TTCR\\_2019.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_TTCR_2019.pdf) (дата звернення: 20.06.2021).

8. Діяльність підприємств / Головне управління статистики у Луганській області. URL: <http://lg.ukrstat.gov.ua/sinf/rospidpr/rozpidpr.php.htm> (дата звернення: 20.06.2021).

9. Фінансові результати до оподаткування підприємств за видами економічної діяльності / Державна служба статистики України. URL: [http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2018/fin/fin\\_new/fin\\_new\\_u/arh\\_fr\\_ed\\_u.htm](http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2018/fin/fin_new/fin_new_u/arh_fr_ed_u.htm) (дата звернення: 20.06.2021).

10. Лазарева А.П. Особливості економічної безпеки туристичних підприємств. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності*. 2014. Вип. 1(10). Т. 2. С. 271–276.

11. Зеленко О.О. Стратегічні аспекти формування соціальної відповідальності підприємства. *Ефективна економіка*. 2010. № 2. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2010\\_2\\_27](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2010_2_27) (дата звернення: 20.06.2021).

#### REFERENCES:

1. Chastyna terytoriyi Ukrayiny potrapyla do spysku naynebezpechnishykh napryamkiv dlya podorozhey [Part of the territory in Ukraine is on the list of the most dangerous destinations for travel]. *Rivne Media*. December 7, 2020. Available at: <https://rivne.media/news/chastina-teritorii-ukraini-potrapila-do-spisku-naynebezpechnishykh-napryamkiv-dlya-podorozhey> (accessed 20 June 2021).

2. Kopets G.R., Kulinyak I.Y. (2020) Suchasni napryamy rozvytku pidpryyemstv u sferi turyzmu v Ukrayini [Modern directions of development of enterprises in the field of tourism in Ukraine]. *Bulletin of the National University "Lviv Polytechnic". Series: "Problems of Economics and Management"*. Lviv, no. 2(8), pp. 37–47.

3. Shapoval V.M., Gerasimenko T.V. (2016) Faktory ta pryntsyipy pidvyshchennya efektyvnosti diyal'nosti pidpryyemstv turystychnoho kompleksu [Factors and principles of improving the efficiency of the tourist complex]. *Economic Bulletin*. Dnipro, no. 3, pp. 79–86.

4. Polkovnichenko S.O., Murai A.A. (2018) Otsinka konkurentospromozhnosti Ukrayiny na Yevropeys'komu turystychnykh posluh [Estimation of competitiveness of Ukraine on the European tourist services]. *Effective economy*, no. 12. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6789> (accessed 20 June 2021).

5. Savitska O.P., Savitska N.V., Pogrebnyak L.V. (2016) Vplyv stratehiyi rozvytku na efektyvnist' diyal'nosti turystychnykh pidpryyemstv [The impact of development strategy on the efficiency of tourism enterprises]. *Global and national economic problems*, issue 13. Available at: <http://global-national.in.ua/issue-13-2016/21-vipusk-13-zhovten-2016-r/2438-savitska-op-savitska-nv-pogrebnyak-lv-influence-strategy-development-on-efektivnist-diyalnosti-turistichnikh-pidpriemstv> (accessed 20 June 2021).

6. Gryzovska L.O. (2018) Osoblyvosti ta suchasni tendentsiyi upravlinnya turystychnym biznesom v Ukrayini [Features and current trends in tourism business management in Ukraine]. *Black Sea Economic Studies*, no. 26-1, pp. 115–118.

7. Calderwood L., Soshkin M. (2019) The Travel & Tourism Competitiveness Report, 129 p. Available at: [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_TTCR\\_2019.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_TTCR_2019.pdf) (accessed 20 June 2021).

8. Main Department of Statistics in Luhansk region (2021) Diyal'nist' pidpryyemstv [Activities of enterprises].

Available at: <http://lg.ukrstat.gov.ua/sinf/rospidpr/rospidpr.php.htm> (accessed 20 June 2021).

9. State Statistics Service of Ukraine (2021) Finansovi rezultaty do opodatkuvannya pidpryemstv za vydany ekonomichnoyi diyal'nosti [Financial results before taxation of enterprises by type of economic activity]. Available at: [http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2018/fin/fin\\_new/fin\\_new\\_u/arh\\_fr\\_ed\\_u.htm](http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2018/fin/fin_new/fin_new_u/arh_fr_ed_u.htm) (accessed 20 June 2021).

10. Lazareva A.P. (2014) Osoblyvosti ekonomichnoyi bezpeky turystychnykh pidpryemstv. Teoretychni

i praktychni aspekty ekonomiky ta intelektual'noyi vlasnosti [Features of economic security of tourist enterprises]. *Theoretical and practical aspects of economics and intellectual property*, no. 1(10), vol. 2, pp. 271–276.

11. Zelenko O.O. (2010) Stratehichni aspekty formuvannya sotsial'noyi vidpovidal'nosti pidpryemstva [Strategic aspects of the enterprise's social responsibility formation]. *Effective economy*, no. 2. Available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2010\\_2\\_27](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2010_2_27) (accessed 20 June 2021).



РОЗДІЛ 5. ЕКОНОМІКА ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ  
ТА ОХОРОНИ НАВКОЛИШНЬОГО СЕРЕДОВИЩАОСНОВНІ ЧИННИКИ ВПЛИВУ НА ДИНАМІЧНИЙ РОЗВИТОК  
СФЕРИ ТУРИЗМУMAIN FACTORS OF INFLUENCE ON THE DYNAMIC DEVELOPMENT  
OF THE TOURISM

Статтю присвячено актуальним питанням розвитку туристичної галузі, що є невід'ємною її однією з найважливіших на сучасному етапі розвитку суспільства частин світової економіки, а також одним із ключових елементів збереження та розвитку природної, рекреаційної, історичної, культурної спадщини країни та її людського капіталу. У сучасному туристичному ринку відбуваються досить відчутні зміни, тому важливість дослідження основних чинників, що впливають на його динамічний розвиток, не піддається жодним сумнівам. Туристична індустрія, як і будь-яка інша галузь економіки, спрямована на максимально можливе задоволення потреб людини. У статті розглянуто основні проблеми, що перешкоджають розвитку туристичної індустрії і потребують їх подальшого вирішення. Проаналізовано наслідки впливу нових викликів, з якими стикнулася туристична галузь у зв'язку з пандемією коронавірусу. Запропоновано шляхи подолання виходу з кризи, спричиненої COVID-19.

**Ключові слова:** туризм, туристична галузь, ресурсний потенціал, туристичні потоки, туристичні послуги, динамічний розвиток, раціональне використання природних ресурсів, сталий туризм, коронакриза.

Стаття посвящена актуальним вопросам развития туристической отрасли,

которая является неотъемлемой и одной из важнейших на современном этапе развития общества частей мировой экономики, а также одним из ключевых элементов сохранения и развития природного, рекреационного, исторического, культурного наследия страны и ее человеческого капитала. В современном туристическом рынке происходят довольно ощутимые изменения, поэтому важность исследования основных факторов, влияющих на его динамичное развитие, не поддается никаким сомнениям. Туристическая индустрия, как и любая другая отрасль экономики, направлена на максимально возможное удовлетворение потребностей человека. В статье рассмотрены основные проблемы, препятствующие развитию туристической индустрии и требующие их дальнейшего решения. Проанализированы последствия влияния новых вызовов, с которыми столкнулась туристическая отрасль в связи с пандемией коронавируса. Предложены пути преодоления выхода из кризиса, вызванного COVID-19.

**Ключевые слова:** туризм, туристическая отрасль, ресурсный потенциал, туристические потоки, туристические услуги, динамичное развитие, рациональное использование природных ресурсов, устойчивый туризм, коронакризис.

УДК 338.48

DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastruct56-19>

**Бунякова Ю.Я.**

к.геогр.н.,

доцент кафедри економіки

природокористування

Одеський державний екологічний

університет

**Bunyakova Yulia**

Odessa State Environmental University

*The article is devoted to topical issues of tourism development, which is an integral and one of the most important, at the present stage of society, parts of the world economy, as well as one of the key elements of preservation and development of natural, recreational, historical, cultural heritage and human capital. There are quite significant changes in the modern tourist market, so the importance of studying the main factors influencing its dynamic development is beyond doubt. Despite the high resource potential and significant tourist opportunities, Ukraine's contribution is quite modest and insignificant compared to developed tourist countries. The main problems here are, first, the low quality of the tourist product; secondly, imperfect state policy in the field of tourism. Domestic tourism infrastructure is underdeveloped, tourism services do not meet international service requirements, and the creation of a favorable environment for the dynamic development of tourism is not focused on the development of international tourism ties, as well as ensuring European integration. The tourism industry, like any other branch of the economy, is aimed at meeting human needs as much as possible. One of the most important trends in the development of world tourism is the intensification of competition in the tourist offer market as a result of the emergence of more and more growing countries with ambitious plans to attract tourists, as well as oversaturation of the market with the same type of tourist offer. Therefore, it is extremely important to take into account the requests, motives, tastes and the degree of satisfaction of the needs of potential tourists. The main problems that hinder the development of the tourism industry and need their further solution are considered in the article. It is noted that developing a strategy for tourism development in Ukraine should take into account that the priority of world tourism is sustainable development of tourism. Its main essence is to create effective mechanisms for establishing and maintaining a balance between the preservation of natural and historical and cultural resources and tourism. The effects of the new challenges facing the tourism industry in connection with the coronavirus pandemic have also been analyzed. There is no doubt that the pace of recovery of the tourism industry after the crisis will depend mainly on the right government policy and appropriate government support. Ways to overcome the crisis caused by COVID-19 are proposed.*

**Key words:** tourism, tourist branch, resource potential, tourist flows, tourist services, dynamic development, rational use of natural resources, sustainable tourism, corona crisis.

**Постановка проблеми.** Однією з провідних галузей світової економіки, що розвивається найбільш динамічно, є туризм, який за швидкі темпи зростання був визнаний економічним феноменом минулого століття. Фахівці пророкують і подальше успішне майбутнє, незважаючи на нові виклики

сьогодення і певні проблеми у своєму розвитку, які існують досі. Наше завдання – виявити і визначити їхній вплив на процеси, що відбуваються в туристичній діяльності.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Як відомо, галузь туризму є фундаментальною

основою багатьох розвинених країн світу і країн, що розвиваються. За даними Всесвітньої туристичної організації, її внесок у світову економіку становить близько 11% світового валового внутрішнього продукту [1, с. 7–9]. Це свідчить про те, що туристична галузь відіграє одну з ключових ролей у світовій економіці і нині є одним із найприбутковіших видів бізнесу у світі. Саме тому актуальними постають питання про майбутнє цієї галузі, про її перспективи та динаміку розвитку.

Основні тенденції розвитку сфери туризму розглядалися у публікаціях вітчизняних та зарубіжних науковців, до яких, зокрема, слід віднести В. Кифяка, О. Любіцеву, А. Парфіненко, М. Мальську, Р. Бартона та ін. [2–5].

Існує прямий зв'язок між загальними соціально-економічними досягненнями суспільства і тенденціями в розвитку сфери туризму. Зростання тривалості відпусток працівників і достатньо високий рівень їх забезпечення зумовлено зростаючим рівнем життя в розвинених країнах світу. Це значно впливає на розвиток туристичної галузі й є необхідними передумовами виникнення масового туризму, його розвитку та підтримки високих обсягів попиту.

Останнім часом розвинені індустріальні країни демонструють зростання туристичних ринків унаслідок збільшення доступності туризму для ширшого загалу і частоти туристських поїздок. Для нових країн і туристських ринків характерні тенденції збереження динамічного зростання і відповідного збільшення бюджетних доходів. У найближчому майбутньому на міжнародному туристичному ринку продовжуватимуть з'являтися все нові напрямки, які здатні скласти конкуренцію визнаним центрам світового туризму. Це зумовлено також перенасиченням ринку однотипною туристичною пропозицією. Тому вкрай важливим постає врахування запитів, мотивів, смаків і ступеня задоволення потреб потенційних туристів.

Успішна діяльність будь-якої компанії на ринку величезною мірою залежить від привабливості товарів або послуг, які вона пропонує. Так само, як і в будь-якій іншій галузі економіки, у туризмі для забезпечення ефективної діяльності та залучення уваги потенційних споживачів передусім необхідно поєднувати основні чинники виробництва: землю, капітал і трудові ресурси. Специфіка туристичної сфери зумовлена використанням туристичних ресурсів, наявність яких визначає профіль освоєння певної території.

**Постановка завдання.** Метою дослідження є виявлення та аналіз основних чинників впливу на динамічний розвиток туристичної галузі, а також розкриття можливих сценаріїв виходу туристичної сфери з кризи, спричиненої появою нового виклику світового масштабу – пандемією коронавірусу.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Глобальне розширення сфери туризму є одним

із найважливіших напрямів світового розвитку за останні 50 років. Суттєво вплинули на показники міжнародних туристичних потоків і призвели до трансформації сфери туризму в індустрію геополітичні та соціально-економічні зміни, що відбуваються у світі, та бурхливий та стрімкий розвиток інформаційних технологій.

Туристична індустрія націлена на задоволення різних потреб як організованих, так і індивідуальних туристів. Вона охоплює близько 50 видів економічної діяльності [6].

Одне з провідних місць у Європі за рівнем забезпеченості унікальними природними та історико-культурними ресурсами, які викликають досить високий туристичний інтерес, займає Україна. Низька конкурентоспроможність національного туристичного продукту на внутрішньому та міжнародному туристичних ринках є основною причиною низького рівня доходу від туризму.

Розробляючи стратегію розвитку туризму в Україні, слід брати до уваги, що пріоритетним напрямом розвитку світового туризму стає його сталий розвиток. Його основна суть полягає у створенні ефективних механізмів встановлення і підтримання рівноваги між збереженням природних та історико-культурних ресурсів і туристичною діяльністю.

Однією із суттєвих проблем використання природних ресурсів рекреаційної сфери є їх руйнування, забруднення, виснаження через надмірну та екологічно незбалансовану господарську практику. Тому метою державної політики має стати забезпечення раціонального використання природних ресурсів, зменшення негативного впливу туристично-рекреаційної діяльності на довкілля за рахунок залучення до процесу виробництва туристичних послуг переважно відновлюваних та невитратних ресурсів природно-рекреаційної сфери. Перспективним напрямом є створення умов для залучення інвестицій у розвиток туристичної галузі, перебудову інженерно-транспортної та комунальної інфраструктури, стимулювання інноваційної діяльності у сфері надання туристичних послуг із метою зменшення негативного впливу галузі на довкілля.

Неефективна реалізація конкурентних переваг унікального ресурсного потенціалу України має такі причини:

- низька якість складників національного туристичного продукту: велика частина природних територій та об'єктів культурної спадщини не пристосована для туристичних відвідувань, туристична інфраструктура загалом не відповідає якісним параметрам, а туристичні послуги в більшості секторів туристичної індустрії не відповідають вимогам якості обслуговування;

- за відсутності комплексної політики держави: несформованість раціональних форм державного

управління у сфері туризму, невідповідність нормативно-правового та організаційно-фінансового забезпечення сучасним потребам населення й економіки держави, існуючим параметрам туристичного потоку і тенденціям розвитку туризму в цілому.

Ефективним механізмом створення сприятливого клімату для розвитку туризму, інтеграції нашої країни в європейське співтовариство, ефективного використання туристичних ресурсів, просування національного туристичного продукту на світовому ринку, забезпечення зайнятості, розвитку транскордонної інфраструктурної мережі, розвитку національної економіки та культури є цілеспрямована і системна робота щодо розвитку міжнародних туристичних зв'язків на двосторонньому і багатосторонньому, регіональному та міжнародному рівнях.

Для подальшого розвитку національного туризму відповідно до тенденцій світового туристичного ринку передумовами є:

- застосування міжнародної законодавчої і нормативно-правової бази туризму;
- освоєння прогресивних технологій у сфері туристичної діяльності;
- розроблення стандартів якості туристичного обслуговування;
- упровадження передових систем та методів підготовки і підвищення кваліфікації туристичних кадрів;
- використання можливостей світового інформаційного простору, наукових досліджень, досвіду державного регулювання та стимулювання галузі туризму, практики створення організаційно-фінансових засад функціонування високорентабельної туристичної індустрії.

Світова економічна криза, яка виникла внаслідок пандемії COVID-19, в одну мить змінила туристичну галузь усіх країн. Від моменту виникнення пандемії наприкінці 2019 р. та протягом першої хвили розповсюдження інфекції понад 190 країн мали захворілих на вірус, тому органи державної влади різних країн повинні були вжити жорстких заходів щодо обмеження або заборони пересування громадян, перетину кордонів, проведення масових розважальних, спортивних та культурних заходів.

Туризм – це один із найбільш постраждалих секторів економіки, який зазнав значного негативного впливу як унаслідок прямих обмежень та заборон, упроваджених урядами країн, так і через проблеми, що виникли у суміжних галузях економіки, особливо транспортній сфері. Згідно зі звітом Всесвітньої туристичної організації (ВТО) щодо пов'язаних із COVID-19 обмежень на пересування [7], усі міжнародні дестинації ввели обмеження на пересування через пандемію, у тому числі: 97 дестинацій (45%) повністю або частково закрили свої кордони для туристів; 65 дестинацій (30%)

повністю або частково призупинили здійснення міжнародних авіарейсів; 39 дестинацій (18%) закривають свої кордони за більш диференційованим принципом, забороняючи в'їзд для пасажирів із певних країн походження. Таке падіння у туристичній галузі може спричинити зменшення кількості робочих місць на 12–14%.

За даними, опублікованими ВТО, останні тенденції вказують на зниження кількості міжнародних туристських відвідувань за весь 2020 р. приблизно на 70%. Глобальний кризовий комітет у галузі туризму об'єднав туристський сектор із метою намітити загальносекторальні заходи реагування у зв'язку з проблемою пандемії COVID-19, яка не має аналогів в історії [8].

Термін закінчення пандемії є відправною точкою для прогнозування термінів відновлення туристичного попиту, формування і розвитку туристичних потоків до докризового рівня. Туристичні компанії, пройшовши й освоївши уроки коронакризи, повинні підвищити гнучкість як в організаційному плані, так і в плані функціональної перебудови. Інакше кажучи, залежно від ринку, що динамічно змінюється, володіти «здатністю до розширення і стиснення». Колективи цих підприємств повинні відрізнятися мобільністю, володіти універсальними компетенціями у сфері туризму, бути здатними самостійно вирішувати різноманітні завдання.

З огляду на унікальний характер кризи, який викликаний поєднанням економічного та медичного чинників, відновлення туристичних потоків відбуватиметься відносно повільними темпами, ніж коли наступали «чисто» економічні кризи. Немає сумніву, що темпи відновлення туристичної галузі після кризи залежатимуть переважно від правильної державної політики та відповідної державної підтримки. В іншому разі галузь впаде в «депресію» і подальший її підйом здійснюватиметься за песимістичним сценарієм.

Оскільки крива розповсюдження пандемії COVID-19 для України аналогічна міжнародній, можна очікувати відновлення діяльності внутрішнього туризму вже влітку 2021 р. Ключовий аргумент полягає у тому, що українська туристична галузь має продемонструвати свій потенціал внутрішнього попиту на туризм і здатність до відновлення. Водночас галузь потребує підтримки у вигляді відтермінування сплати податкових і боргових зобов'язань у межах максимальних можливостей України, тобто з урахуванням об'єктивних обмежень державного та місцевого бюджетів та відповідно до кредитного потенціалу країни. Після налаштування загальної моделі підтримки туристичного сектору та за припущення, що можлива друга хвиля пандемії буде слабшою за першу (або не відбудеться взагалі), усі зусилля щодо заходів у четвертому кварталі 2021 р. можна націлити на інші структурні зміни в туристичній системі країни.

### Висновки з проведеного дослідження.

Загострення епідеміологічної ситуації у світі під час пандемії коронавірусу COVID-19 призвело до різкого скорочення попиту на туристичні послуги, уведення жорстких санітарних обмежень на відвідування туристичних дестинацій, а також до обмеження функціонування підприємств сфери розваг і відпочинку, громадського транспорту, сфери гостинності та ресторанної справи. У результаті відбулося різке скорочення кількості міжнародних туристичних відвідувань і обсягу доходів від міжнародного туризму. Структурні просторові зміни туристичного потоку переважно на користь внутрішнього туризму також характеризуються дискретністю.

Будь-яка криза завдає шкоди, але також надає і нові можливості для розвитку туризму. Відновлення повинне включати перетворення сектору, розвиток нових напрямків туризму, наприклад внутрішнього, спеціалізованого (медичного, освітнього, ділового, зеленого, сільського тощо), перебудову туристичної сфери та інфраструктури з урахуванням зміни потреб клієнтів, санітарно-епідеміологічних норм та обмежень, привнесення інновацій та інвестування у сталий туризм. Цифрова трансформація та онлайн-присутність будуть, безперечно, дуже важливими чинниками не лише через необхідність надання інформації споживачам, а й із погляду організації туристичної індустрії. Відновлення суміжних галузей економіки, загальне підвищення ділової активності, поліпшення платоспроможності покупців туристичних послуг, дієва державна підтримка допоможуть індустрії туризму відновитися та розвиватися.

### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Марчелло Р. Статистика міжнародного туризму-2030. *UNWTO NEWS*. 2019. № 1. С. 7–9.
2. Парфіненко А.Ю. Міжнародний туризм в Україні: геополітичні аспекти глобального явища. *Актуальні проблеми міжнародних відносин*. 2015. Вип. 126. Ч. 1. С. 12–23.
3. Особливості формування та реалізації туристичної політики держави: міжнародний, національний, регіональний досвід : монографія / за ред. А.Ю. Парфіненка. Харків : ХНУ ім. В.Н. Каразіна, 2013. 280 с.
4. Кифяк В.Ф. Стратегія розвитку територіальних рекреаційних систем: теорія, методологія, практика : монографія. Київ, 2010. 427 с.

5. Любіцева О., Смирнов І. Туристичний бізнес під час пандемії COVID-19: світовий та український досвід. *Вісник Київського національного університету культури і мистецтв. Серія «Туризм»*. 2020. Т. 3. Вип. 2. С. 196–208.

6. Стратегія розвитку туризму та курортів на період до 2026 року : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 16 березня 2017 р. № 168-р. URL: <https://www.zakon.rada.gov.ua>

7. World Tourism Organization (2020). URL: <https://unwto.org/publications>

8. Поточні тенденції та перспективи міжнародного туризму. URL: [https://webunwto.s3.eu-west-1.amazonaws.com/s3fs-public/2020-05/Barometer\\_May2020\\_full.pdf](https://webunwto.s3.eu-west-1.amazonaws.com/s3fs-public/2020-05/Barometer_May2020_full.pdf)

### REFERENCES:

1. Marcello R. (2019) Statystyka mizhnarodnoho turizmu-2030 [Statistics of international tourism-2030]. *UNWTO NEWS*, no. 1, pp. 7–9.
2. Parfinenko A.Y. (2015) Mizhnarodnyy turizm v Ukraini: heopolitychni aspekty hlobal'noho yavlyshcha [International tourism in Ukraine: geopolitical aspects of the global phenomenon]. *Actual problems of international relations*, vol. 126, ch. 1, pp. 12–23. (in Ukrainian)
3. Osoblyvosti formuvannya ta realizatsiyi turystychnoyi polityky derzhavy: mizhnarodnyy, natsional'nyy, rehional'nyy dosvid: monohrafiya (2013) [Features of formation and realization of tourist policy of the state: international, national, regional experience: monograph] / col. ed., ed. A.Yu. Parfinenko. Kharkiv: KhNU. V.N. Karazin, 280 p. (in Ukrainian)
4. Stratehiya rozvytku terytorial'nykh rekreatsinykh system: teoriya, metodolohiya, praktyka: monohrafiya (2010) [Strategy of development of territorial recreational systems: theory, methodology, practice: monograph]. Ministry of Economy of Ukraine. Kyiv, 427 p. (in Ukrainian)
5. Lyubitseva O., Smirnov I. (2020) Turystychnyy biznes pid chas pandemiyi COVID-19: svitovyy ta ukrayin's'kyi dosvid. [Tourism business during the COVID-19 pandemic: world and Ukrainian experience]. *Bulletin of Kyiv National University of Culture and Arts. Series: Tourism*, vol. 3, issue 2, pp. 196–208. (in Ukrainian)
6. Stratehiya rozvytku turizmu ta kurortiv na period do 2026 roku [Strategy for the development of tourism and resorts for the period up to 2026 [Order of the Cabinet of Ministers of Ukraine of March 16, 2017 № 168-r.]. URL: <https://www.zakon.rada.gov.ua>
7. World Tourism Organization (2020). URL: <https://unwto.org/publications>
8. Current trends and prospects for international tourism. URL: [https://webunwto.s3.eu-west-1.amazonaws.com/s3fs-public/2020-05/Barometer\\_May2020\\_full.pdf](https://webunwto.s3.eu-west-1.amazonaws.com/s3fs-public/2020-05/Barometer_May2020_full.pdf)



МЕХАНІЗМ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ ФІНАНСОВИХ РИЗИКІВ  
ТА ЙОГО ОЦІНКАTHE MECHANISM OF DIVERSIFICATION OF FINANCIAL RISKS  
AND THEIR ASSESSMENT

УДК 336.7:330.3

DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastruct56-20>**Дережа В.М.**

к.е.н., доцент,

доцент кафедри фінансів,

банківської справи та страхування

Дніпровський національний університет  
імені Олеся Гончара**Dereza Viacheslav**

Oles Honchar Dnipro National University

У статті розглянуто підходи до мінімізації фінансових утрат шляхом диверсифікації фінансових ризиків, запропоновано вдосконалити механізм диверсифікації фінансових ризиків. Визначення найбільш ефективних для суб'єкта економіки варіантів диверсифікації доцільно здійснювати шляхом порівняння витрат на впровадження можливих варіантів та отриманого від диверсифікації зниження рівня ризику. Запропоновано здійснювати оцінку інших варіантів мінімізації витрат від фінансових ризиків, які може застосувати суб'єкт і які можна згрупувати так: хеджування ризиків, лімітування та компенсування ризиків. На основі статистичних даних розраховано значення коефіцієнта варіації депозитних та кредитних ставок, а також курсу гривні до іноземних валют. Запропоновано методику оцінки фінансових наслідків для суб'єкта економіки від упровадження диверсифікації фінансових ризиків через порівняння рівня ризику або рівня можливих фінансових утрат до та після процесу диверсифікації.

**Ключові слова:** фінансовий ризик, диверсифікація, механізм, фінансові витрати, коефіцієнт варіації.

*In the article approaches to minimizing financial losses by diversifying financial risks, it is proposed to improve the mechanism for diversifying financial risks, which should consist of the following stages: 1) Formation by the financial and economic department of the subject (enterprise, bank, investment company, etc.) of the input data, depending on the type of activity, among which the most typical are: volumes and structure of credit resources, their price, borrowing terms, loan currency, volumes and structure of product exports and imports of goods, export and import cur-*

*rencies, duration of the production cycle, volumes and structure of securities portfolio, types of securities, profitability indicators, types and the level of expenses. 2) Determination of the types of financial risks faced by an economic entity, and its measurement for each type, as well as the level of losses suffered by an economic entity in previous periods, in order to assess the feasibility of diversifying financial risks. 3) Determination of the most effective diversification options for an economic entity by comparing the costs of implementing possible options and the resulting from diversification by reducing the level of risk. 4) Assessment of other options for minimizing losses from financial risks that the entity can apply and which can be grouped as follows: hedging risks, limiting and compensating risks. 5) Calculation of financial implications for an economic entity from the introduction of financial risk diversification To do this, it is necessary to compare the costs and the expected effect of diversification, that is, will the level of risk decrease, or what will be the maximum possible financial losses. Calculated on the basis of statistical data, the values of the coefficient of variation of deposit and lending rates, as well as the exchange rate of UAH to foreign currencies. A methodology for assessing the level of possible financial losses and the effectiveness of the process of diversifying financial risks is proposed. The introduction of a mechanism for diversifying financial risks will help reduce financial losses by economic entities, which in turn will improve the overall financial results of their activities.*

**Ключевые слова:** финансовый риск, диверсификация, механизм, финансовые потери, коэффициент вариации.

*Key words:* financial risk, diversification, mechanism, financial losses, coefficient of variation.

*The article discusses approaches to minimizing financial losses by diversifying financial risks, it is proposed to improve the mechanism for diversifying financial risks, which should consist of the following stages: 1) Formation by the financial and economic department of the subject (enterprise, bank, investment company, etc.) of the input data, depending on the type of activity, among which the most typical are: volumes and structure of credit resources, their price, borrowing terms, loan currency, volumes and structure of product exports and imports of goods, export and import cur-*

**Key words:** financial risk, diversification, mechanism, financial losses, coefficient of variation.

**Постановка проблеми.** Одним зі засобів мінімізації фінансових утрат в умовах нестабільного зовнішнього оточення є процес диверсифікація фінансових ризиків. Більшість дослідників не конкретизує порядок вибору варіанту диверсифікації, при цьому запропоновані схеми вибору варіантів диверсифікації фінансових ризиків мають низку недоліків, що викликає необхідність удосконалення механізму прийняття рішень про диверсифікацію.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Сьогодні є багато праць, що присвячені організації

системи ризик-менеджменту у різноманітних установах, які розглядають проблеми класифікації, вимірювання та прогнозування ризиків, а також інструментам моніторингу, порівняння, контролю та інформаційного забезпечення управління ризиками. Серед вітчизняних науковців присвятили свої роботи проблемам ризик-менеджменту О.М. Ткаченко, О.О. Сосновська [1], Н.В. Корж [2], Н.В. Тарасевич та ін.

Із метою уникнення втрат під час вкладання коштів (інвестор) або їх залучення (позичальник)

певним суб'єктом постає проблема розподілу наявних ресурсів так, щоб отримані доходи повністю або частково компенсували отримані збитки (у разі їх виникнення), що можна досягти через упровадження дієвого механізму диверсифікації фінансових ризиків.

**Виклад основного матеріалу дослідження.**

Із метою мінімізації втрат від негативних коливань вартості фінансових ресурсів та оцінювання результатів від диверсифікації нами запропоновано вдосконалити механізм диверсифікації фінансових ризиків, який, на нашу думку, повинен складатися з таких етапів (рис. 1).

На першому етапі фінансово-економічним відділом суб'єкта (підприємства, банку, інвестиційної компанії тощо) формуються вхідні дані залежно від виду діяльності, серед яких, на нашу думку, найтипівішими є: обсяги та структура кредитних ресурсів, їх ціна, строки запозичення, валюта кредиту, обсяги та структура експорту продукції та імпорту товарів, валюти експорту та імпорту, тривалість виробничого циклу, обсяги та структура портфеля цінних паперів, види цінних паперів, показники прибутковості діяльності, види та рівень витрат.

На другому етапі необхідно визначити, з якими видами фінансових ризиків стикається суб'єкт економіки, а також виміряти рівень ризику за кожним видом, рівень збитків, що зазнав суб'єкт економіки у попередні періоди, з метою оцінювання доцільності диверсифікації фінансових ризиків.

У науковій літературі існує значний перелік видів ризиків за різними ознаками, найчастіше до фінансових ризиків відносять такі: валютний

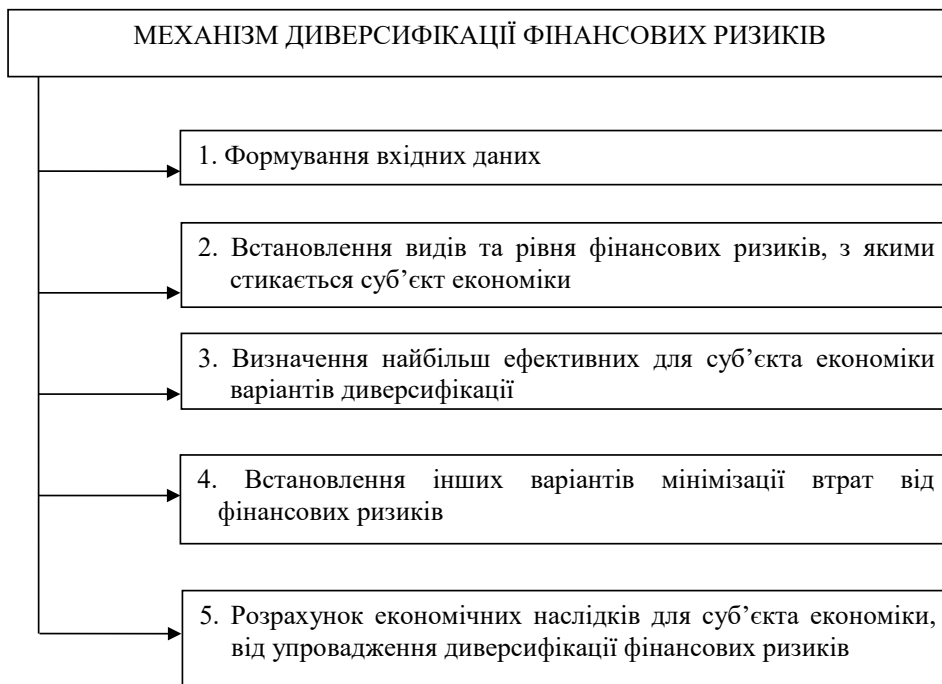
(зміна курсу валюти), процентний (зміна рівня ставок) та інвестиційний (зміна ціни активу). Цей перелік, звісно, можна розширити залежно від сфери та особливостей функціонування того чи іншого суб'єкта економіки.

Щодо вимірювання ризиків виділяють такі основні варіанти: фундаментальні показники (дисперсія, середньоквадратичне відхилення, коефіцієнт варіації та ін.); шляхом порівняльної оцінки макроекономічних та фінансових мультиплікаторів (курси валют, рівні ставок, рівень інфляції та ін.); через вимірювання ринкових показників привабливості сектору (за грошовими потоками, дивідендну доходність, технічними індикаторами галузі) та їхні коливання [2, с. 1–2].

На третьому етапі необхідно визначити найбільш ефективні для суб'єкта економіки варіанти диверсифікації. Для цього необхідно порівняти витрати на впровадження можливих варіантів з отриманим від диверсифікації зниженням рівня ризику.

На четвертому етапі ми пропонуємо розглянути інші варіанти мінімізації втрат від фінансових ризиків, які може застосувати суб'єкт і які можна згрупувати так: хеджування ризиків, лімітування та компенсування ризиків [1, с. 74]. На цьому етапі доцільно передбачити економічні наслідки для різних варіантів, вибрати найбільш привабливий, а потім співставити з економічними наслідками процесу диверсифікації.

Кожен можливий варіант мінімізації втрат від фінансових ризиків має відповідні організаційно-економічні особливості, пов'язані як із самим процесом, так і з можливостями самого суб'єкта



**Рис. 1. Основні етапи механізму диверсифікації фінансових ризиків**

Джерело: авторська розробка

здійснювати ці заходи, наявністю потрібних спеціалістів, інститутів та інструментів або можливостей їх використання. Доцільність кожного варіанту слід визначати виходячи передусім із рівня можливих утрат, а також вірогідності їх настання. Так, використання деяких інструментів хеджування має економічний ефект, тобто стає доцільним, лише за значних розмірів діяльності. Певні інструменти в Україні взагалі не є доступними. Окрім того, є певна невизначеність майбутніх наслідків або процесів, що дає суб'єкту сподівання на сприятливий розвиток у подальшому і не мотивує до врахування можливих ризиків, не лише фінансових. По-друге, у суб'єкта не завжди є можливість вилучити з обігу певні ресурси для передачі ризиків або на створення страхового фонду чи резервів для компенсації втрат, у цьому разі ризик отримання збитків ще більш зростає. Тому сам процес порівняння можливих засобів мінімізації фінансових утрат повинен бути максимально обґрунтованим та прорахованим.

На п'ятому етапі здійснюється розрахунок фінансових наслідків для суб'єкта економіки від упровадження диверсифікації фінансових ризиків. Для цього необхідно порівняти витрати й очікуваний ефект від диверсифікації, тобто чи знизиться рівень ризику або які при цьому будуть максимально можливі фінансові втрати.

Як показник, за допомогою якого ми пропонуємо здійснювати оцінку можливих фінансових утрат, рекомендуємо використовувати коефіцієнт варіації. Нами на основі статистичних даних НБУ за останні роки розраховано коефіцієнт варіації курсу валют та відсоткових ставок (табл. 1 та 2).

Дані таблиці засвідчують, що суб'єкт економіки, який отримав або надав короткостроковий кредит у національній валюті на один рік, має ризик зазнати збитків від коливання кредитної ставки у розмірі 20,1%, що за умовної суми фінансових витрат за кредитом, наприклад 1 млн грн, становитиме 201 тис грн, це означає, що позичальник має сплатити додаткові, не передбачені бюджетом кошти за користування позичкою. Так, наприклад, суб'єкт, який отримав позику, скажемо, під 7,7%, що даними НБУ було зафіксовано 02.10.20, у момент її повернення 31.12.21, коли ставка дорівнювала

14,5%, мав би заплатити вдвічі більшу суму відсотків, або, навпаки, кредитор отримав би вдвічі меншу суму. Звісно, це майже екстремальний випадок і в реальному житті не стався б, але для довгострокових кредитних відносин, де передбачено регулярний перегляд ставок, це досить вірогідно, про що свідчать розраховані значення коливання розміру довгострокових ставок у 2020 р. в Україні, які зафіксовано на рівні 14%. Річне коливання рівня відсоткових ставок за довгостроковими депозитами в іноземній валюті для суб'єктів господарювання становить 82,6%, що говорить про значний ризик зазнати втрат для суб'єкта, що розмістить або залучить такі ресурси, при цьому ставки у цей період змінювалися у межах від 0% до 4,8% річних.

Так само це може відбуватися і з різноманітними валютними операціями. На валютному ринку відбувається щоденне коливання курсів валют. У табл. 2 представлено розрахунок коефіцієнту варіації курсу гривні до долара США та до євро – валют, з яким здійснюється найбільше розрахунків у ЗЕД, аналогічно можна розрахувати варіацію курсу між будь-якими валютами, що використовує суб'єкт економіки.

Як свідчать розраховані значення, розмір можливих утрат від зміни курсу валют залежно від виду валют може становити у розрахунку на умовні 1 млн грн у середньому від 40 тис до 85 тис грн за одну валютну операцію на місяць, а якщо такі операції відбуваються частіше і на більшу суму, відповідно, зростають і можливі втрати.

Що стосується оцінювання можливих утрат від інвестиційних операцій, також уважаємо за доцільне визначити коефіцієнт варіації вартості відповідних активів за рік або на основі біржових торгів (для цінних паперів, що мають обіг на організованому ринку), або за розміром чистих активів чи показниками прибутковості (для емітентів, цінні папери яких не обертаються на ринку), хоча у цьому разі можливі маніпуляції з боку власників.

Під час здійснення диверсифікації наявних ресурсів ми рекомендуємо спиратися на запропоновані раніше можливі варіанти диверсифікації, а саме: галузеву – розподіл між різними сферами економіки, просторову – розподіл за місцем

Таблиця 1

### Коефіцієнт варіації середньозваженої за день вартості у процентах річних у 2020 р. для суб'єктів господарювання

Коефіцієнт варіації:	національна валюта			іноземна валюта		
	усього	короткострокові	довгострокові	усього	короткострокові	довгострокові
– вартості кредитів за даними статистичної звітності банків України, %	20,1	21,0	14,0	17,4	19,2	15,6
– вартості строкових депозитів за даними статистичної звітності банків України, %	33,8	34,3	23,2	40,3	42,2	82,6

Джерело: сформовано автором на основі [4]

Таблиця 2

**Коефіцієнт варіації курсу гривні до іноземних валют на кінець місяця у 2020 р.**

Курс	Офіційний курс гривні до дол. США	Офіційний курс гривні до Євро	Середньозважений курс гривні за операціями з готівковою дол. США купівля	Середньозважений курс гривні за операціями з готівковою Євро купівля	Середньозважений курс гривні за операціями з готівковою дол. США продаж	Середньозважений курс гривні за операціями з готівковою Євро продаж
Коефіцієнт варіації %	4,84	8,22	5,09	8,34	5,18	8,56

Джерело: сформовано автором на основі [5]

(країною) походження, структурну – розподіл між різними видами активів (облігації, акції, валюта тощо) та комплексну – поєднання двох або трьох попередніх варіантів [3, с. 45].

Під час визначення можливих варіантів диверсифікації слід розглядати інструменти або активи, які не мають між собою тісного взаємозв'язку, тобто кореляція ризику між якими рекомендується в межах  $(-0,3 \geq \rho \leq 0,3)$ .

Визначення питомої ваги кожного окремого активу у загальному обсязі ресурсів, що слід диверсифікувати, визначається шляхом розв'язання задачі лінійного програмування в якій цільовою функцією виступає загальний рівень ризику. Відповідно, кращим буде такий набір активів, за якого загальний ризик буде мінімальним.

У сучасній практиці математичного програмування існує багато різноманітних методів програмування, за допомогою яких можна визначити оптимальну структуру як інвестиційного, кредитного або депозитного портфеля активів, так і портфеля цінних паперів.

Оцінку ефективності диверсифікації фінансових ризиків ми пропонуємо здійснювати порівнянням розміру можливих фінансових утрат до здійснення диверсифікації, тобто коли всі ресурси вкладені в один актив, з можливими втратами після диверсифікації, коли ресурси вкладені у кілька активів, за такою формулою:

$$\frac{V_0}{V_1} > 1, \quad (1)$$

де  $V_0$  – можливі фінансові втрати до диверсифікації, грн;

$V_1$  – можливі фінансові втрати після диверсифікації, грн.

**Висновки з проведеного дослідження.** За результатами проведеного дослідження запропоновано механізм диверсифікації фінансових ризиків шляхом вибору та порівняльної оцінки варіантів диверсифікації, а також інших методів мінімізації втрат від фінансових ризиків, що дасть змогу суб'єкту економіки знизити ймовірність отримання збитків від фінансово-кредитних та біржових операцій, а також оцінити ефективність

цього механізму. Установлено, що від коливання процентних ставок на банківському ринку України суб'єкт економіки ризикує отримати фінансові (процентні) втрати у межах від 14% до 82% залежно від терміну позики та валюти кредиту. Аналіз коливання курсу гривні до долара США та євро в Україні встановив, що можна зазнати фінансових утрат у межах 4,8–8,5% залежно від виду конверсійних операцій. Під час визначення можливих варіантів диверсифікації доцільно розглядати інструменти або активи, які не мають між собою тісного взаємозв'язку. Оцінювати ефективність диверсифікації слід через порівняння розміру можливих фінансових утрат до та після здійснення диверсифікації. Упровадження механізму диверсифікації фінансових ризиків сприятиме зниженню фінансових утрат суб'єктами економіки, що, своєю чергою, дасть змогу поліпшити загальні фінансові результати їхньої діяльності. Також подальшого розвитку потребує вдосконалення інших підходів до мінімізації фінансових ризиків, зокрема розроблення методики компенсування можливих фінансових утрат.

**БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:**

1. Сосновська О.О., Деденко Л.В. Ризик-менеджмент як інструмент забезпечення стійкого функціонування підприємства в умовах невизначеності. *Європейський науковий журнал економічних та фінансових інновацій*. 2019. № 1(3). С. 70–76.
2. Корж Н.В. Методи управління фінансовими ризиками. *Траектория науки*. 2016. Т. 2. № 10 С. 1.1–1.6.
3. Дереза В.М. Теоретичні аспекти диверсифікації фінансових ризиків. *Science and civilization – 2020: materials of the XVI International scientific and practical conference, Sheffield*. 30 January – 07 February 2020. Sheffield. 2020. С. 45–47.
4. Грошово-кредитна статистика. *Національний банк України*. URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/sector-financial/data-sector-financial#1ms> (дата звернення: 15.06.2021).
5. Офіційний курс гривні до іноземних валют (середній за період). *Національний банк України*. URL: <https://bank.gov.ua/ua/markets/currency-market> (дата звернення: 15.06.2021).



## REFERENCES:

1. Sosnovska O.O., Dedenko L.V. (2019) Ryzyk-menedzhment yak instrument zabezpechennya st-ykoho funktsionuvannya pidpryemstva v umovakh nevyznachenosti [Risk management as an instrument for providing the stable functioning of the enterprise in understanding conditions]. *European scientific journal of Economic and Financial innovation* (electronic journal), no. 1(3), pp. 70–76. Available at: <https://journal.eae.com.ua> (accessed 8 January 2021).
2. Korzh N.V. (2016) Metody upravlinnya finansovymy ryzykamy [Methods of financial risk management]. *Traektoria nauki* (electronic journal), vol. 2, no. 10, pp. 1.1–1.6. Available at: <http://oaji.net/articles/2016/3992-1478384580.pdf> (accessed 26 May 2021).
3. Dereza Viacheslav (2020) Teoretychni aspekty dyversyfikatsiyi finansovykh ryzykiv [Theoretical aspects of financial risk diversification]. Proceedings of the *XVI International scientific and practical Conference Science and civilization – 2020. Economic science, (30 January – 07 February , 2020)*. Sheffield. Science and education LTD, vol. 7, pp. 45–47.
4. Groshovo-kreditna statistika [Monetary statistics]. URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/sector-financial/data-sector-financial#1ms> (accessed 15 June 2021).
5. Oficijnij kurs grivni do inozemnih valyut (serednij za period) [Official hryvnia exchange rate against foreign currencies (period average)]. URL: <https://bank.gov.ua/ua/markets/currency-market> (accessed 15 June 2021).

## ХЕДЖУВАННЯ ВАЛЮТНИХ РИЗИКІВ У МІЖНАРОДНОМУ БІЗНЕСІ З ВИКОРИСТАННЯМ МОЖЛИВОСТЕЙ МІЖНАРОДНОГО ВАЛЮТНОГО РИНКУ

### HEDGING CURRENCY RISKS IN INTERNATIONAL BUSINESS USING THE OPPORTUNITIES OF THE INTERNATIONAL FOREIGN EXCHANGE MARKET

Статтю присвячено дослідженню хеджування валютних ризиків у міжнародному бізнесі. Зазначено, що міжнародний валютний ринок – найбільший з усіх світових ринків, що динамічно розвивається. Обґрунтовано та запропоновано характерні риси міжнародного валютного ринку. Також зазначено, що валютні операції забезпечують економічні зв'язки між учасниками, що знаходяться по різні боки державних кордонів: розрахунки між фірмами з різних країн за постачання товарів та послуг, іноземні інвестиції, міжнародний туризм і ділові поїздки. Визначено, що хеджування валютних ризиків – це захист коштів від невідомого руху обмінних валютних курсів і здійснюється у фіксації поточної вартості коштів за допомогою укладення угоди на валютному ринку. За хеджування зникає ризик зміни курсів, і це дає можливість прогнозувати діяльність компанії та бачити фінансовий результат, що не скривлений курсовими коливаннями, що дасть змогу заздалегідь визначити ціни на продукцію, розрахувати прибуток та ін. Основною відмінністю хеджування від інших видів операцій є те, що його метою є не отримання додаткового прибутку, а зниження ризику потенційних утрат. Оскільки за зниження ризику практично завжди доводиться платити, хеджування, звичайно, пов'язане з додатковими витратами.

**Ключові слова:** хеджування, валютні ризики, міжнародний бізнес, міжнародний валютний ринок, валютні операції.

Стаття посвячена дослідженню хеджування валютних ризиків у міжнарод-

ном бізнесі. Указано, що міжнародний валютний ринок являється самим крупним из всех мировых рынков, который динамично развивается. Обоснованы и предложены характерные черты международного валютного рынка. Также указано, что валютные операции обеспечивают экономические связи между участниками, находящимися по разные стороны государственных границ; расчеты между фирмами из разных стран за поставки товаров и услуг, иностранные инвестиции, международный туризм и деловые поездки. Определено, что хеджирование валютных рисков – это защита средств от невыгодного движения обменных валютных курсов и осуществляется в фиксации текущей стоимости средств посредством заключения сделки на валютном рынке. При хеджировании исключается риск изменения курсов, и это дает возможность прогнозировать деятельность компании и видеть финансовый результат, который не искривлен курсовыми колебаниями, что позволит заранее определить цены на продукцию, рассчитать прибыль и др. Основным отличием хеджирования от других видов операций является то, что его целью является не получение дополнительной прибыли, а снижение риска потенциальных потерь, так как за снижение риска практически всегда приходится платить, хеджирование, конечно, связано с дополнительными затратами.

**Ключевые слова:** хеджирование, валютные риски, международный бизнес, международный валютный рынок, валютные операции.

УДК 339.722:330.131.7]:368.81

DOI: <https://doi.org/10.32843/infracruct56-21>

Легостаева О.О.<sup>1</sup>

к.е.н.,

доцент кафедри міжнародного бізнесу та економічної теорії

Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

Liegostaieva Olena

V.N. Karazin Kharkov National University

*The article is devoted to the study of currency risk hedging in international business. The article notes that the international foreign exchange market is the largest and fastest growing of all world markets. The characteristic features of the international currency market are substantiated and offered. It is also noted that foreign exchange transactions provide economic ties between participants located on different sides of state borders: settlements between firms from different countries for the supply of goods and services, foreign investment, international tourism and business travel. It is determined that hedging of currency risks is the protection of funds from the unfavorable movement of exchange rates, and is carried out in fixing the current value of funds by concluding an agreement on the foreign exchange market. When hedging, the risk of exchange rate changes disappears, and this makes it possible to forecast the company's activities and see the financial result, which is not distorted by exchange rate fluctuations, which will allow you to determine product prices, calculate profits, etc. The main difference between hedging and other types of transactions is that its purpose is not to generate additional profits, but to reduce the risk of potential losses, as risk reduction is almost always necessary to pay, hedging, of course, involves additional costs. Hedging is a way to improve business planning. An enterprise wishing to use this service shall pledge the specified amount, from which losses on its positions will be deducted. In today's conditions, thanks to the foreign exchange market, there is a very reliable way to hedge currency risk. This method is to fix the current value of funds by concluding agreements in this market. With hedging, the company eliminates the risk of exchange rate fluctuations, and this allows you to forecast activities and see the financial result, which is not changed by exchange rate fluctuations. Allows you to pre-determine product prices, determine profits, etc. Thus, the principle of hedging in international business is to open a currency position in a foreign currency account for future transactions to convert funds.*

**Key words:** hedging, currency risks, international business, international currency market, currency transactions.

**Постановка проблеми.** У сучасних умовах господарювання наша держава переживає змінність курсу української валюти. Це зумовлює скорочення обсягу експорту та інвестицій, економічної та соціальної деградації. Організація функціонування в країні всіх видів валюти є сильним

чинником, що впливає на її подальший економічний розвиток. Валютні ринки країн світу та валютний ринок України більшою мірою відображають стан економіки країни.

Швидкий розвиток зовнішньоекономічних відносин викликав потребу у валютно-обмінних,

<sup>1</sup> ORCID: <http://orcid.org/0000-0001-6753-3168>

конверсійних операціях для здійснення розрахунків за зовнішньоекономічними операціями, інвестування міжнародних проєктів, отримання спекулятивних прибутків та страхування валютних ризиків. Комерційні банки функціонують як посередники у валютних розрахунках. Вони виконують широкий спектр валюто-обмінних операцій. Але українські банки зазвичай виконують не всі з них. Це зумовлено недостатнім досвідом у сфері валютних операцій та низкою інших суб'єктивних причин.

Швидка зміна економічної ситуації в країні у зовнішньоторговельних і валютно-фінансових відносинах з іноземними державами, новизна завдань валютного регулювання і брак практичного досвіду вирішення виникаючих проблем – усе це визначає актуальність вибраної теми дослідження.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблемами у сфері розвитку та функціонування валютного ринку, валютних операцій займалися такі вчені-економісти: С. Арбузов [1], О. Береславська [2], О. Дзюблюк [3], Я. Крупко [4], А. Кузнєцов [5; 6], О. Пахненко [7] та ін.

Але вивчення публікацій із даної проблематики свідчить про те, що сьогодні потребує подальшого дослідження та пошуку напрямів удосконалення хеджування валютних ризиків у міжнародному бізнесі з використанням можливостей міжнародного валютного ринку.

**Постановка завдання.** Метою дослідження є теоретичне узагальнення й обґрунтування хеджування валютних ризиків у міжнародному бізнесі з використанням можливостей міжнародного валютного ринку, а також розроблення пропозицій і рекомендацій на цій основі.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Міжнародний валютний ринок – найбільший з усіх світових ринків та динамічно розвивається. Його обсяг становить до 90% міжнародного фінансового ринку, що в 10 разів перевищує загальний річний валовий національний продукт усіх держав світу з денним обігом коштів від 1 до 1,5 трлн USD. Велику частину цього обсягу становлять операції з американським доларом (USD), британським фунтом стерлінгів (GBP), швейцарським франком (CHF), японською ієною (JPY). Основними центрами цього ринку є світові фінансові центри: Токіо, Франкфурт, Лондон, Нью-Йорк, Чикаго.

Характерними рисами міжнародного валютного ринку можна вважати такі:

- ліквідність: величезні обсяги обертаються на ринку грошових коштів, і величезна кількість учасників призводить до того, що можна в будь-який момент купити або продати практично будь-яку кількість валюти, і до того, що спред між ціною купівлі та продажу становить від 0,001 до 0,05%;

- доступність: ринок працює 24 год. на добу шість днів на тиждень;

- прозорість: більшість учасників ринку дізнається про події одночасно, що ставить усіх учасників у рівні умови; фундаментальні економічні показники регулярно публікуються, очікувані і прогнозовані;

- прогнозованість: методи технічного аналізу дають змогу оцінити можливі тенденції (тренди), що виникають у русі валютних курсів відносно один одного;

- стохастичний характер: рух курсів валют на міжнародному валютному ринку носить імовірнісний характер.

Валютні операції встановлюють економічні зв'язки між суб'єктами, що знаходяться по різні боки державних кордонів: розрахунки між фірмами з різних країн за постачання товарів та послуг, іноземні інвестиції, міжнародний туризм і ділові поїздки. Без валютних операцій такі основні види економічних операцій не могли б існувати. Але гроші слугують тут інструментом, самі стають товаром. Попит на окрему валюту в конкретних ділових центрах змінюється в часі, причому змінюється непередбачувано. Валютний курс то піднімається вгору, то падає. Це означає, що можна купити валюту дешевше і через деякий час продати її дорожче, отримавши при цьому прибуток.

Торгівля валютою сама по собі стала окремим видом економічної діяльності: не менше 80% усіх угод становлять спекулятивні операції, що мають на меті отримання прибутку від операцій на різниці валютних курсів [1]. Операції ці привертають безліч учасників – як фінансових організацій, так і індивідуальних інвесторів і здійснюються за допомогою трейдерів. Трейдери є представниками на ринку власників капіталу – фізичних і юридичних осіб, а також самостійними учасниками ринку.

У більшості розвинених країн діє режим гнучкого курсоутворення, за якого курс національної валюти визначається ринком. Йдеться про попит та пропозицію всіх учасників валютного ринку (бізнес, населення, фінансові установи, іноземні інвестори) в конкретний проміжок часу. Слід зауважити, що короткострокові та довгострокові тенденції на валютному ринку здійснюються під впливом фундаментальних економічних чинників: іноземних інвестицій, динаміки експортно-імпортних операцій тощо. І саме управління валютними ризиками є найбільш ефективним, коли опирається на відповідні фундаментальні чинники і тенденції.

Хеджування валютних ризиків відбувається шляхом купівлі (продажу) валютних контрактів на строк одночасно з продажем (купівлею) валюти, яка є в наявності, з таким же строком поставки і проведення зворотної операції з настанням строку фактичної поставки валюти.

Хеджування валютного ризику – це захист коштів від невивідного руху обмінних валютних курсів і здійснюється у фіксації поточної вартості коштів за допомогою укладення угоди на

валютному ринку. За хеджування зникає ризик зміни курсів, і це дає можливість прогнозувати діяльність компанії та бачити фінансовий результат, що не скривлений курсовими коливаннями, що дасть змогу заздалегідь визначити ціни на продукцію, розрахувати прибуток та ін. [7].

Основною відмінною ознакою хеджування від інших операцій є не отримання додаткового прибутку, а зменшення ризику потенційних витрат, оскільки за зниження ризику практично завжди доводиться платити. Хеджування пов'язане з додатковими втратами (прямі витрати, недоотримання прибутку).

Із хеджуванням пов'язані витрати і значні труднощі. Але роль хеджування у визначенні сталого розвитку компанії є досить великою. Це здійснюється за рахунок значного зниження ризику цін, що пов'язаний з отриманням сировини і поставкою готової продукції. Хеджування процентних ставок і обмінних курсів зменшує невизначеність фінансових потоків, що забезпечує більш ефективне фінансове управління. У результаті знижуються коливання прибутку і покращується менеджмент виробництва.

Компанії різних країн, укладаючи зовнішньоекономічні угоди з відстрочкою платежів, використовують інструменти хеджування. Це дає можливість забезпечити себе від несприятливого руху курсу валюти в майбутньому.

Статистика говорить про те, що обсяг угод спот на світовому валютному ринку значно поступається обсягу угод із використанням хеджування. Але, незважаючи на розширення практики керування ризиками інструментами хеджування валютних ризиків, в Україні цей сегмент ринку залишається недостатньо врегульованим, що надає фінансовим установам і підприємствам значних ризиків.

За даними НБУ, на Міжбанківському валютному ринку України питома вага операцій спот перевищує 97%. Зазначимо, що НБУ не витрачає міжнародні резерви на підтримку курсу національної валюти. Поточний курс національної валюти є ринковим, що відображає тенденції в економіці і реальний стан.

У цілому макроекономічні показники країни продовжують поліпшуватися: інфляція поступово знижується, відбувається поступове економічне зростання.

Одним із головних чинників зниження інфляції в 2019 р. до середньострокової мети НБУ в 5% було саме зміцнення гривні [7]. Національний банк і надалі утримуватиме інфляцію на цьому рівні. Це відкриває напрям для довгострокового бізнес-прогнозування та поступового відновлення кредитів.

Валютна лібералізація збільшує волатильність на валютному ринку, тому бізнес повинен активніше використовувати інструменти хеджування,

включаючи валютні форварди. Виникає необхідність підприємств пристосовуватися до умов сьогодення, де курс гривні підтримується штучно, гривня може не лише девальвувати, а й зміцнюватися.

Хеджування – це шлях до поліпшення бізнес-планування. Підприємство, що хоче використати дану послугу, переводить під заставу зазначену суму, від якої відніматимуться збитки по його позиціях. Типовими умовами роботи є застава сума в 5–10 тис дол. США та надання 20-кратного «плеча». Тобто, маючи на спецрахунок 10 тис дол. США, інвестор оперує капіталом на загальну суму в 200 тис дол. США. У цьому разі говорять не про реальну придбану валюту, а про купівлю з обов'язковим продажем (або навпаки), тобто про торгівлю, яка називається маржинальною.

Таким чином, учасник ринку оперує сумами в результаті дії маржинального механізму. Ці суми перевищують у декілька разів кількість його власних коштів. Великим може бути і фінансовий результат такої операції.

Основна мета торгівлі на будь-якому ринку – це купити товар дешевше, а продати його дорожче. Так відбувається і на міжнародному ринку валют. Виникає необхідність визначити напрям коливання ціни валюти і купити валюту, ціна на яку збільшується, або продати валюту, ціна на яку знижується, а потім отримати прибуток.

Компанії є активними учасниками міжнародного валютного ринку і займаються зовнішньоторговельними операціями в усьому світі. У експортерів існує постійний інтерес продавати іноземну валюту, а у імпортерів – купувати її.

Курси валют постійно змінюються на міжнародному ринку forex. У результаті цього реальна вартість товару, що купується або продається за валюту, може значно змінитися, і угода, що здавалася вигідною, може виявитися збитковою. Але можлива й інша ситуація, коли зміна курсу валюти може призвести до прибутку. Для торгової компанії важливо мати можливість прогнозувати реальну собівартість товару, який купується або продається.

У великих компаніях, які здійснюють експортно-імпортні операції, існують аналітичні відділи. Ці відділи займаються прогнозуванням валютних курсів. Але повністю виключити невизначеність прогнозування не має змоги, тому компанії широко використовують у своїй діяльності хеджування валютних ризиків.

Облік у компанії здійснюється в одній валюті, тому в результаті переоцінки статей в іноземних валютах можливі прибутки або збитки за коливання курсів цих валют. Майбутні доходи або витрати, грошові кошти в іноземних валютах можуть призвести до валютного ризику.

В умовах сьогодення завдяки валютному ринку виник дуже надійний спосіб хеджування валютного ризику. Цей спосіб полягає у фіксуванні



поточної вартості коштів за допомогою укладання угод на даному ринку. За допомогою хеджування у компанії зникає ризик коливання курсів, і це дає можливість прогнозувати діяльність та бачити фінансовий результат, що не змінений курсовими коливаннями, заздалегідь визначити ціни на продукцію, визначити прибуток та ін.

Можна визначити два основних типи хеджування: хеджування покупця і хеджування продавця. Хеджування покупця здійснюється для зменшення ризику, який пов'язаний із можливим ростом цін товарів. Хеджування продавця здійснюється в протилежній ситуації – для обмеження ризику, який пов'язаний із можливим зменшенням цін на товари.

**Висновки з проведеного дослідження.** Таким чином, принцип хеджування в міжнародному бізнесі полягає у відкритті валютної позиції на валютному рахунку для майбутньої операції по конвертації коштів. У імпортера виникає необхідність покупки іноземної валюти. У цьому разі імпортер заздалегідь відкриває позицію купівлі валюти на рахунку, а коли настає момент реальної покупки валюти у своєму банку, він закриває позицію. Експортеру необхідно продати іноземну валюту, він заздалегідь відкриває позицію продажу валюти на рахунку, а коли настає момент реального продажу валюти у своєму банку, закриває цю позицію.

Використання сучасних інструментів хеджування – це крок, який наближує український бізнес до найкращих світових стандартів. Це гарантує підприємствам фіксований рівень прибутку і можливість довгострокового бізнес-прогнозування.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Арбузов С. Стан і перспективи грошово-кредитного ринку України. *Вісник НБУ*. 2012. № 6. С. 3–8.
2. Береславська О. Дисбаланси валютного ринку України. *Вісник Національного банку України*. 2013. № 3(205). С. 3–44.
3. Дзюблук О.В. Валютно-курсові аспекти антикризової економічної політики. *Банківська справа*. 2017. № 4. С. 14–33.
4. Крупко Я. Деякі питання вдосконалення валютного законодавства України. *Підприємство, господарство і право*. 2018. № 8. С. 149–151.

5. Кузнєцова А.Я. Концептуальні засади формування механізму валютного регулювання в Україні. *Бізнес Інформ*. 2017. № 9. С. 215–220.

6. Кузнєцова А. Переваги та недоліки лібералізації валютного регулювання в Україні. *Світ фінансів*. 2017. № 3. С. 136–145.

7. Пахненко О.М., Глибока Н.А., Черненко Є.О. Валютні деривативи як інструменти хеджування валютних ризиків в Україні. *Гроші, фінанси і кредит*. 2017. № 10. С. 62–68.

8. Офіційний сайт Національного банку України. URL: <http://www.bank.gov.ua/> (дата звернення: 11.05.2021).

#### REFERENCES:

1. Arbuzov S. (2012) Stan i perspektivy hroshovo-kredytnoho rynku Ukrainy [Status and prospects of the money market of Ukraine]. *Bulletin of the NBU*, no. 6, pp. 3–8.
2. Bereslavska O. (2013) Dysbalansy valiutnoho rynku Ukrainy [Imbalances of the foreign exchange market of Ukraine]. *Bulletin of the National Bank of Ukraine*, no. 3(205), pp. 3–44.
3. Dzyublyuk O.V. (2017) Valiutno-kursovi aspekty antykrizovoi ekonomichnoi polityky [Exchange rate aspects of anti-crisis economic policy]. *Banking*, no. 4, pp. 14–33.
4. Krupko J. (2018) Deiaki pytannia vdoskonalennia valiutno ho zakonodavstva Ukrainy [Some issues of improving the currency legislation of Ukraine]. *Enterprise, economy and law*, no. 8, pp. 149–151.
5. Kuznetsova A.Ya. (2017) Kontseptualni zasady formuvannia mekhanizmu valiutnoho rehuliuвання v Ukraini [Conceptual bases of formation of the mechanism of currency regulation in Ukraine]. *Business Inform*, no. 9, pp. 215–220.
6. Kuznetsova A. (2017) Perevahy ta nedoliky liberalizatsii valiutnoho rehuliuвання v Ukraini [Advantages and disadvantages of liberalization of currency regulation in Ukraine]. *The world of finance*, no. 3, pp. 136–145.
7. Pakhnenko O.M., Gliboka N.A., Chernenko Ye.O. (2017) Valiutni deryvatyvy yak instrumenty khedzhuvannia valiutnykh ryzykiv v Ukraini [Currency derivatives as tools for hedging currency risks in Ukraine]. *Money, finance and credit*, no. 10, pp. 62–68.
8. Ofitsiynyi sait Natsionalnoho banku Ukrainy [Official site of the National Bank of Ukraine]. URL: <http://www.bank.gov.ua/> (accessed 11 May 2021).

## ФІНАНСОВА СТІЙКІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА: СУТНІСТЬ ТА ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ

### FINANCIAL STABILITY OF THE ENTERPRISE: ESSENCE AND FUNDAMENTALS OF MANAGEMENT

УДК 338.45

DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastuct56-22>**Ткаченко Є.Ю.**

к.е.н., доцент,  
доцент кафедри інформаційної  
економіки, підприємництва та фінансів  
Запорізький національний університет  
**Фатюха В.В.**

к.е.н., доцент,  
доцент кафедри інформаційної  
економіки, підприємництва та фінансів  
Запорізький національний університет  
**Яришко О.В.**

к.е.н., доцент,  
доцент кафедри інформаційної  
економіки, підприємництва та фінансів  
Запорізький національний університет

**Tkachenko Yelyzaveta**

Zaporizhzhia National University

**Fatiukha Viktoriia**

Zaporizhzhia National University

**Yaryshko Olena**

Zaporizhzhia National University

У статті розглянуто сучасні підходи до визначення сутності фінансової стійкості підприємства, на основі аналізу яких виокремлено основні риси його стійкого фінансового стану. Вивчено місце аналізу фінансової стійкості, як одного з напрямів комплексного дослідження фінансового стану підприємства. Виділено основні етапи управління фінансовою стійкістю та надана стисла характеристика їх змісту. Значна увага приділена вивченню існуючих підходів до оцінки фінансової стійкості підприємства. Визначено, що підприємству доцільно формувати власну систему критеріїв, яку можна буде використовувати в процесі оцінки поточного та перспективного станів фінансової стійкості. Проаналізовано існуючі класифікації чинників впливу на фінансову стійкість підприємства, та особливо уважно розглянуто класифікацію за місцем їх виникнення. Визначено групи та склад зовнішніх та внутрішніх чинників. Окреслено особливості реагування підприємства на дію зовнішніх та внутрішніх чинників впливу на фінансову стійкість підприємства.

**Ключові слова:** фінансова стійкість, фінансовий стан, управління, аналіз, чинники.

*В статье рассмотрены современные подходы к определению сущности финансовой*

*устойчивости предприятия на основе анализа которых выделены основные черты его устойчивого финансового состояния. Изучено место анализа финансовой устойчивости, как одного из направлений комплексного исследования финансового состояния предприятия. Выделены основные этапы управления финансовой устойчивостью и предоставлена краткая характеристика их содержания. Значительное внимание уделено изучению существующих подходов к оценке финансовой устойчивости предприятия. Определено, что предприятию целесообразно формировать собственную систему критериев, которую можно будет использовать в процессе оценки текущего и перспективного состояния финансовой устойчивости. Проанализированы существующие классификации факторов, которые оказывают влияние на финансовую устойчивость, и особенно внимательно рассмотрена классификация по месту их возникновения. Определены группы и состав внешних и внутренних факторов. Определены особенности реагирования предприятия на действие внешних и внутренних факторов влияния.*

**Ключевые слова:** финансовая устойчивость, финансовое состояние, управление, анализ, факторы.

*The article considers modern approaches to defining the essence of financial stability of the enterprise, based on the analysis of which the main features of the stable financial condition of the enterprise are highlighted. The definition of financial stability has been given. The place of the analysis of financial stability of the enterprise as one of directions of complex research of a financial condition of the enterprise has been studied. The main stages of managing the financial stability of the enterprise and a brief description of their content. Much attention was paid to the study of existing approaches to assessing the financial stability of the enterprise. The study of the level of financial stability of the enterprise can be based on the implementation of the following approaches: aggregate, coefficient, margin, point, balance, integral, factor and matrix. It is emphasized that the company in the process of analysis may choose different approaches, depending on the purpose, objectives and research program. It has been determined that it is advisable for companies to form their own system of criteria, which can be used in the process of assessing the current and future state of financial stability to study the financial stability of a company. The existing classifications of factors influencing the financial stability of the enterprise have been analyzed, and the classification according to the place of their origin has been carefully considered. It has been determined that the external factor can be divided into the following groups: economic, those that characterize the state of the market environment, demographic, political, legal, technological and others. Internal factors can be divided into operational, investment and financial. It has been emphasized that external and internal factors influencing the financial stability of the enterprise differ in the mechanism of response by the enterprise. The company can not influence the action of external factors, as they do not depend on the activities of the company, but are related to the nature of government regulation and economic development in general. Therefore, they need more attention to ensure timely response and adaptation to change. Internal factors are in the area of regulation of the enterprise, are important in terms of forming the strategy of the enterprise.*

**Key words:** financial stability, financial condition, management, analysis, factors.

**Постановка проблеми.** Діяльність підприємства в сучасних умовах господарювання супроводжується впливом чисельних факторів зовнішнього середовища, які діють на різні напрями його діяльності, в тому числі на процеси фінансового забезпечення. Тому підприємству треба вміти пристосуватися до зовнішніх факторів та своєчасно реагувати на будь-які їх зміни. Фінансова стійкість підприємства, з одного боку, характеризує ефективність управління фінансовою діяльністю підприємства, а з іншого боку, його спроможність протидіяти зовнішнім негативним факторам. Для забезпечення задовільного рівня фінансової стійкості підприємству треба забезпечити постійний моніторинг факторів зовнішнього

середовища і оцінювати їх вплив на діяльність підприємства. Управління фінансовою стійкістю підприємства це процес прийняття управлінських рішень для забезпечення такого стану фінансових ресурсів, які б дозволили його розвиватися на основі зростання прибутку та протидії факторів зовнішнього середовища. Від ефективності фінансового управління залежить рівень фінансової стійкості підприємства.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання забезпечення фінансової стійкості підприємства розглядали відомі вітчизняні та закордонні вчені: Білик М.Д., Бланк І.О., Мамонтова Н.А., Приймак І.І., Партін Г.О. Савицька Г.В., Філімоненков О.С., Цал-Цалко Ю.С. та ін.

**Постановка завдання.** Метою дослідження є систематизація підходів до визначення сутності фінансової стійкості підприємства, як важливої складової його фінансового стану та визначення основ управління нею.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Фінансовий стан підприємства є комплексною характеристикою, яка передбачає реалізацію декількох напрямків дослідження:

- горизонтальний та вертикальний аналіз активів підприємства та джерел їх формування;
- аналіз показників ліквідності та платоспроможності;
- аналіз фінансової стійкості;
- аналіз показників ділової активності;
- аналіз формування фінансових результатів та показників рентабельності.

Оцінка фінансової стійкості є складовою аналізу фінансового стану, яка характеризує особливості формування капіталу підприємства, його структуру та динаміку. Достатній рівень фінансової стійкості є своєрідним індикатором формування іміджу підприємства, а як наслідок, залучення інвестицій, отримання банківських кредитів, співпраці з надійними контрагентами. Тому дослідження методів та підходів забезпечення фінансової стійкості підприємства є важливою складовою фінансової роботи на підприємстві, яка свідчить про наявність у підприємства фінансових ресурсів для забезпечення подальшого фінансово-економічного розвитку.

В економічній літературі немає єдиного підходу до визначення сутності фінансової стійкості підприємства, про що свідчать наведені в табл. 1 висловлювання відомих економістів.

Аналіз різних підходів показав, що наведені визначення фінансової стійкості підприємства не суперечать, а навпаки доповнюють один одного.

Аналіз підходів до визначення сутності фінансової стійкості дозволив виділити основні риси стійкого фінансового стану підприємства:

- це такий стан підприємства, фінансові ресурси якого можуть забезпечити подальший його розвиток за рахунок збільшення отриманого прибутку. Чистий прибуток, який після його розподілу залишається на підприємстві, забезпечує зростання власного капіталу та загального капіталу та обумовлює можливість розширення діяльності підприємства;
- це такий стан підприємства, фінансові ресурси якого забезпечують позитивний імідж та достатній рівень кредитоспроможності та інвестиційної привабливості;
- це такий стан підприємства, який може забезпечити його існування в умовах впливу факторів зовнішнього середовища та зміни факторів внутрішнього середовища.

Фінансову стійкість підприємства можна визначити як здатність підприємства формувати

фінансові ресурси таким чином, щоб забезпечити можливість постійної рівномірної основної діяльності, з урахуванням всіх ризиків та змін зовнішнього середовища.

Забезпечення стабільного фінансового становища підприємства можливо за умови реалізації процесу управління фінансовою стійкістю, в якому можна виокремити декілька етапів – рис. 1.

На першому етапі потрібно чітко визначити:

1. Мету управління – забезпечення необхідного рівня фінансової стійкості підприємства. В процесі формування цілей управління потрібно визначити бажані показники фінансової стійкості та необхідну структуру фінансових ресурсів.

2. Задачі управління – формуються на основі мети.

3. Об'єкт управління. Це можуть бути: фінансові ресурси, власні фінансові ресурси, прибуток, фінансова діяльність, операційна діяльність.

1. Суб'єкт управління – фінансові менеджери та підрозділи підприємства, які займається питаннями фінансового менеджменту.

На другому етапі процесу управління фінансовою стійкістю підприємства потрібно здійснити оцінку поточного фінансового стану та рівня фінансової стійкості.

Дослідження рівня фінансової стійкості підприємства може здійснюватися на основі реалізації наступних підходів:

– агрегатний: аналіз абсолютних показників фінансової стійкості;

– коефіцієнтний: аналіз відносних показників фінансової стійкості та їх порівнянні з рекомендованими (нормативними) значеннями фінансової стійкості;

– маржинальний: розрахунок показника маржинального доходу та визначення запасу фінансової стійкості;

– бальний підхід: оцінка рівня фінансової стійкості на основі сформованої бальної оцінки;

– балансовий підхід: оцінки фінансової стійкості на основі балансової моделі. Проводиться оцінка ступеню покриття запасів та основних засобів джерелами фінансових ресурсів;

– інтегральний: оцінка ступеня фінансової стійкості на основі використання інтегрального показника, який враховує абсолютні значення обраних показників;

– факторний: здійснення факторної оцінки фінансової стійкості підприємства методами елімінування (наприклад методом ланцюгових підстановок);

– матричний: оцінка фінансової стійкості на основі складання матричних балансів, розрахунку структури й визначення якості активів балансу та достатності джерел для їх фінансування.

Підприємство в процесі аналізу може обирати різні підходи, в залежності від мети, задач та програми дослідження.

## Підходи до визначення сутності фінансової стійкості підприємства

Автор, джерело	Визначення сутності фінансової стійкості
Азрилиян А.Н., Азрилиян О.М., Калашникова Е.В. [1, с. 987]	Фінансова стійкість – це комплексне поняття, яке володіє зовнішніми формами прояву, формується в процесі господарської діяльності і знаходиться під впливом різних факторів.
Білик М.Д., Павловська О.В., Притуляк Н.М., Невмержицька Н.Ю. [2, с. 305]	Фінансова стійкість – це такий стан фінансових ресурсів, за якого раціональне розпорядження ними є гарантією наявності власних коштів, стабільної прибутковості та забезпечення процесу розширеного відтворення.
Бланк І.А. [3]	Фінансова стійкість характеризує стабільність фінансового стану підприємства, що забезпечується високою часткою власного капіталу в загальній сумі фінансових ресурсів, які використовуються.
Грабовецький Б.Є. [4]	Фінансова стійкість – це надійно гарантована платоспроможність, рівновага між власними та залученими засобами, незалежність від випадковостей ринкової кон'юнктури і партнерів, довіра кредиторів і інвесторів та рівень залежності від них, наявність такої величини прибутку, який би забезпечив самофінансування.
Заюкова М.С. [5, с. 13]	Фінансова стійкість – це комплексна категорія, яка відображає рівень фінансового стану та фінансових результатів підприємства, здатність виконувати свої зобов'язання та забезпечувати розвиток діяльності при збереженні кредито- та платоспроможності.
Коробов М.Я. [6, с. 276]	Фінансова стійкість – це стійкий фінансовий стан підприємства.
Кремень В.М., Щепетков С.Я. [7, с. 108]	Фінансова стійкість – це спроможність підприємства за рахунок власних коштів забезпечувати діяльність або запаси і витрати, це здатність господарюючого суб'єкта функціонувати й розвиватися, зберігати рівновагу своїх активів та пасивів у мінливих умовах внутрішнього і зовнішнього середовища.
Кривицька О.Р. [8, с. 138]	Фінансова стійкість є результатом формування достатнього для розвитку підприємства обсягу прибутку, що є визначальною ознакою його економічної незалежності.
Мамонтова Н.А. [9]	Фінансова стійкість – економічний стан підприємства, за якого забезпечується стабільна фінансова діяльність, постійне перевищення доходів над витратами, вільний обіг грошових коштів, ефективне управління фінансовою стійкістю, безперервний процес виробництва і реалізації продукції, розширення та оновлення виробництва. Свідчить про забезпеченість підприємства власними фінансовими ресурсами, рівень їх використання, напрями розміщення.
Марцин В.С. [10, с. 27]	Фінансова стійкість – це здатність підприємства стабільно розвиватися, зберігаючи свою фінансову безпеку в умовах ризикового внутрішнього і зовнішнього середовища з метою максимізації фінансових результатів і забезпечення розширеного відтворення.
Москалець К.М. [11, с. 83]	Фінансова стійкість – це комплексне поняття, яке перебуває під впливом різноманітних фінансово-економічних процесів, тому їх слід визначити як такий стан фінансових ресурсів підприємства, результативності їхнього розміщення й використання, при якому забезпечується розвиток виробництва чи інших сфер діяльності на основі зростання прибутку й активів при збереженні платоспроможності й кредитоспроможності та досягненні незалежності від зовнішніх джерел фінансування.
Русіна Ю.О., Полозук Ю.В. [12, с. 93]	Фінансова стійкість – це більш узагальнена характеристика фінансового стану підприємства, тобто здатність суб'єкта господарювання розвиватися та функціонувати, забезпечувати фінансову незалежність та зберігати рівновагу своїх пасивів та активів, що гарантує інвестиційну привабливість та платоспроможність підприємства.
Савельєва А.О. [13]	Фінансова стійкість – це комплексна характеристика фінансового стану підприємства, яка відображає в процесі взаємодії зовнішніх і внутрішніх факторів впливу досягнення стану фінансової рівноваги і здатність не лише утримувати на відповідному рівні протягом деякого часу основні характеристики діяльності підприємства, але й функціонувати і розвиватися.
Савицька Г.В. [14, с. 611]	Фінансова стійкість – це здатність суб'єкта господарювання функціонувати і розвиватися, зберігати рівновагу своїх активів і пасивів у зовнішньому і внутрішньому середовищі, яке змінюється; що гарантує його постійну платоспроможність та інвестиційну привабливість в межах припустимого рівня ризику.
Цал-Цалко Ю.С. [15, с. 330]	Фінансова стійкість це стан активів підприємства, що гарантує йому достатню платоспроможність.
Шеремет А.Д., Сайфулін Р.С. [16, с. 212]	Фінансова стійкість – це результат, який свідчить про забезпечення підприємства власними фінансовими ресурсами, рівень їхнього використання та напрями розміщення. Вона тісно пов'язана з ефективністю виробництва, а також з кінцевими результатами діяльності підприємств.
Філімоненко О.С. [17, с. 344]	Визначає фінансову стійкість як стан підприємства, при якому розмір його майна (активів) достатній для погашення зобов'язань, тобто підприємство є платоспроможним.





**Рис. 1. Основні етапи процесу управління фінансовою стійкістю підприємства**

*Джерело: розробка авторів*

Для дослідження фінансової стійкості підприємство формує систему критеріїв, яку використовує в процесі оцінки поточного та перспективного станів фінансової стійкості. В літературі існує багато аналітичних показників, які характеризують різні аспекти формування фінансової стійкості, але підприємства може обирати самостійно ті показники, які відповідають потребам підприємства.

В цю систему можуть входити різні показники, такі як:

- коефіцієнт автономії;
- коефіцієнт фінансової залежності;
- коефіцієнт концентрації залученого капіталу;
- коефіцієнт заборгованості;
- коефіцієнт фінансового левериджу;
- коефіцієнт маневреності власних коштів ті ін.

На третьому етапі потрібно дослідити чинники, які впливають на діяльність підприємства та на фінансову стійкість. В економічній літературі чинники впливу на фінансову стійкість класифікують за різними класифікаційними критеріями:

- за місцем виникнення: зовнішні та внутрішні критерії;
- за важливістю результату: основні, другорядні;
- за структурою: прості, складні;
- за масштабами впливу: одноосібні, багатоосібні;
- за можливістю прогнозування: прогнозовані, умовно прогнозовані;

- за ступенем впливу на діяльність підприємства: нейтральні, позитивні, негативні;
- за ймовірністю реалізації: високі, середні, малі;
- за часом: короткострокові, періодичні, постійні.

З точки зору формування заходів протидії впливу зовнішнього середовища важливе місце займає класифікація за місцем виникнення.

До зовнішніх чинників можна віднести:

1. Економічні чинники: обсяг національного доходу та його динаміка; рівень інфляції; рівень стабільності податкової системи та ін.

2. Стан ринкового середовища: рівень та тип конкуренції на ринку; місткість ринку; стан анти-монопольного регулювання; динаміка попиту на продукцію або послуги підприємства; показники та інфраструктура фінансового ринку; стан та динаміка процентних ставок по банківським кредитам та депозитам; умови кредитування та ін.

3. Демографічні: структура населення та трудових ресурсів; міграційні процеси; динаміка рівня реальних доходів населення; показники зайнятості та безробіття.

4. Політично-правові: стабільність діяльності уряду; зміни законодавства, державне регулювання економіки; державне регулювання конкуренції в галузі та ін.

5. Технологічні; революційні технологічні зміни і відкриття останніх десятиліть; комп'ютеризація та цифровізація діяльності; нові види зв'язку, транспорту.

6. Інші: стихійні лиха; форс мажорні обставини.

До внутрішніх чинників, які здійснюють на вплив на фінансову стійкість підприємства відносять:

1. Операційні: ефективність маркетингової та збутової діяльності; структура та динаміка поточних витрат; рівень використання та стан основних засобів; ефективність виробничого менеджменту; розмір та політика формування запасів підприємства; контроль якості продукції, стадія життєвого циклу продукції та підприємства.

2. Інвестиційні: наявність інвестиційних проєктів та інвестиційних ресурсів; показники інвестиційної активності підприємства; ефективність інвестиційного менеджменту.

3. Фінансові: ефективність фінансової стратегії; структура та динаміка активів; структура та динаміка капіталу; вартість капіталу; частка позикового капіталу та ін.

Зовнішні та внутрішні чинники впливу на фінансову стійкість підприємства відрізняються механізмом реагування на них підприємством. Підприємство не може впливати на дію зовнішніх чинників, так як вони не залежать від діяльності підприємства, а пов'язані з характером державного регулювання та розвитку економіки в цілому. Тому їм потрібно приділити більше уваги для забезпечення своєчасного реагування та пристосування до змін.

Внутрішні чинники знаходяться в зоні регулювання підприємства, є важливими з точки зору формування стратегії діяльності підприємства. Серед багатьох внутрішніх чинників особливо важливими, на наш погляд, є склад активів та фінансових ресурсів підприємства, їх структура.

Четвертий етап управління передбачає обрання інструментів управління фінансовою стійкістю: засобів, методів, важелів, способів здійснення.

Реалізація попередніх етапів процесу управління фінансовою стійкістю дозволяє перейти до п'ятого етапу – розроблення стратегії забезпечення фінансової стійкості підприємства. На цьому етапі треба сформулювати план заходів, спрямованих на пристосування та подолання впливу різноманітних зовнішніх та внутрішніх чинників та забезпечення необхідного рівня фінансової стійкості підприємства.

Шостий та сьомий етапи стосуються вже реалізації плану визначених заходів. Обов'язковою складовою є постійний моніторинг ходу виконання сформованої стратегії управління фінансовою стійкістю підприємства. Результати моніторингу дозволять своєчасно виявити відхилення ходу реалізації визначеної стратегії та провести корегуючі дії.

**Висновки з проведеного дослідження.** Проведене дослідження показало, що в економічній літературі немає єдиного підходу до визначення сутності фінансової стійкості підприємства, але підходи різних авторів не суперечать, а навпаки доповнюють один одного.

Фінансову стійкість підприємства можна визначити як здатність підприємства формувати фінансові ресурси таким чином, щоб забезпечити можливість постійної рівномірної основної діяльності, з урахуванням всіх ризиків та змін зовнішнього середовища.

Забезпечення стабільного фінансового становища підприємства можливо за умови реалізації процесу управління фінансовою стійкістю, в якому можна виділити сім основних етапів: визначення цілей та задач управління фінансовою стійкістю підприємства; оцінка поточного стану фінансової стійкості підприємства; дослідження чинників, які визначають рівень фінансової стійкості підприємства; визначення інструментів управління фінансовою стійкістю; формування стратегії забезпечення фінансової стійкості підприємства; реалізація стратегії; моніторинг процесів реалізації стратегії та рівня фінансової стійкості підприємства

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Азрилиян А.Н., Азрилиян О.М., Калашникова Е.В. и др. Большой экономический словарь: 8 тыс. Терминов. Москва : Институт новой экономики, 2002. 1280 с.
2. Білик М.Д., Павловська О.В., Питуляк Н.М., Невмержицька Н.Ю. Фінансовий аналіз : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2005. 592 с.

3. Бланк И.А. Финансовый менеджмент : учебный курс. Киев : Ника-Центр; Эльга, 2001. 528 с.

4. Грабовецький Б.Є. Економічний аналіз. 2009. URL: [http://pidruchniki.ws/15840720/ekonomika/ekonomichniy\\_analiz\\_-\\_grabovetskiy\\_bye](http://pidruchniki.ws/15840720/ekonomika/ekonomichniy_analiz_-_grabovetskiy_bye) (дата звернення: 24.05.2021).

5. Заюкова М.С. Теорія фінансової стійкості підприємства : монографія. Вінниця : Вид-во «Універсум», 2009. 155 с.

6. Коробов М.Я. Фінансово-економічний аналіз діяльності підприємств : навчальний посібник. Київ : «Знання», 2000.

7. Кремень В.М., Щепетков С.Я. Оцінювання фінансової стійкості підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2011. № 1(115). С. 107–115.

8. Кривицька О.Р. Планування прибутку підприємства при визначенні стратегії його розвитку. *Фінанси України*. 2005. № 3. С. 138–143.

9. Мамонтова Н. А. Фінансова стійкість акціонерних підприємств і методи її забезпечення (на прикладі підприємств харчової промисловості) : автореф. дис. на здобуття канд. екон. наук : Інститут економічного прогнозування НАН України. Київ : Науковий світ, 2001. 17 с.

10. Марцин В.С. Надійність, платоспроможність та фінансова стійкість – основні складові фінансового стану підприємства. *Економіка. Фінанси. Право*. 2008. № 7. С. 26–28.

11. Москалець К.М. Визначення поняття та функцій категорії «фінансова стійкість» як критерію ефективності фінансової діяльності підприємства. *Materialy Vi Miedzynarodowej naukowipraktycznej konferencji «Nauka I wyksztaicenie bez granic – 2010»*. 2010. С. 81–88.

12. Русіна Ю.О., Полозук Ю.В. Економічна сутність фінансової стійкості підприємства та фактори, що на неї впливають. *International Scientific Journal*. 2015. № 2. С. 91–94.

13. Савельєва А.О. Фінансова стійкість підприємства та фактори, що впливають на неї. *Матеріали XLVII науково-технічної конференції підрозділів ВНТУ*, Вінниця, 14–23 березня 2018 р. URL: <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/all-fm/all-fm-2018/paper/view/3806> (дата звернення: 24.05.2021).

14. Савицька Г.В. Економічний аналіз діяльності підприємства : навч. посіб. 2-ге видан., випр. і доп. Київ, 2005. 662 с.

15. Цал-Цалко Ю.С. Фінансовий аналіз : підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2008. 566 с.

16. Шеремет А. Д., Сайфулин Р.С. Методика фінансового аналізу. Москва : Финансы и статистика, 2001. 428 с.

17. Філімоненков О.С. Фінанси підприємства : навч. посібник. Київ : Кондор, 2005. 400 с.

#### REFERENCES:

1. Azrylyyan A.N., Azrylyyan O.M., Kalashnykova E.V. y dr. (2002) *Bol'shoj ekonomycheskyy slovar* [Large economic dictionary]. Moscow: Ynstytut novoy ekonomyky. (in Russian)
2. Bilyk M.D., Pavlovsjka O.V., Prytuljak N.M., Nevmerzhycjka N.Ju. (2005) *Finansovyj analiz* [Financial analysis]. Kyiv: KNEU. (in Ukrainian)

3. Blank Y.A. (2001) *Finansovyj menedzment* [Financial management]. Kyiv: Nyka-Tsentr; El'ha. (in Ukrainian)
4. Ghrabovcjkij B.Je. (2009) *Ekonomichnyj analiz* [Economic analysis]. Available at: [http://pidruchniki.ws/15840720/ekonomika/ekonomichnyj\\_analiz\\_-\\_grabovetskiy\\_bye](http://pidruchniki.ws/15840720/ekonomika/ekonomichnyj_analiz_-_grabovetskiy_bye) (accessed 24 May 2021).
5. Zajukova M.S. (2009) *Teorija finansovoji stijkosti pidpryjemstva* [Theory of financial stability of the enterprise]. Vinnycja: «Universum». (in Ukrainian)
6. Korobov M.Ja. (2000) *Finansovo-ekonomichnyj analiz dijalnosti pidpryjemstv* [Financial and economic analysis of enterprises]. Kyiv: «Znannja». (in Ukrainian)
7. Kremenj V.M., Shhepetkov S.Ja. (2011) Ocinjuvannja finansovoji stijkosti pidpryjemstva [Assessment of financial stability of the enterprise. Current economic problems]. *Aktualni problemy ekonomiky*, no. 1(115), pp. 107–115.
8. Kryvyckja O.R. (2005) Planuvannja prybutku pidpryjemstva pry vyznachenni strateghiji jogho rozvytku [Profit planning of the enterprise in determining the strategy of its development]. *Finansy Ukrainy*, no. 3, pp. 138–143.
9. Mamontova N.A. (2001) *Finansova stijkistj akcionermykh pidpryjemstv i metody jiji zabezpechennja (na prykladi pidpryjemstv kharchovoji promyslovosti)* [Financial stability of joint-stock enterprises and methods of its maintenance (on an example of the enterprises of the food industry)]. *Institut ekonomichnogho proghnozuvannja NAN Ukrainy*. (PhD Thesis), Kyiv: Naukovyj svit.
10. Marcyn V.S. (2008) *Nadijnistj, platospromozhnistj ta finansova stijkistj – osnovni skladovi finansovogho stanu pidpryjemstva* [Reliability, solvency and financial stability – the main components of the financial condition of the enterprise]. *Ekonomika. Finansy. Pravo*, no. 7, pp. 26–28.
11. Moskalecj K.M. (2010) *Vyznachennja ponjattja ta funkcij kategoriji «finansova stijkistj» jak kryteriju efektyvnosti finansovoji dijalnosti pidpryjemstva* [Definition of the concept and functions of the category "financial stability" as a criterion for the effectiveness of financial activities of the enterprise]. *Materialy Vi Mėdzynarodowej naukowipraktycznej konferenji «Nauka I wyksztaicenie bez granic – 2010»*, pp. 81–88.
12. Rusina Ju.O., Polozuk Ju.V. (2015). *Ekonomichna sutnistj finansovoji stijkosti pidpryjemstva ta faktory, shho na neji vplyvajutj* [The economic essence of the financial stability of the enterprise and the factors that affect it]. *International scientific journal*, no. 2, pp. 91–94.
13. Saveljjeva A. O. (2018) *Finansova stijkistj pidpryjemstva ta faktory, shho vplyvajutj na neji* [Financial stability of the enterprise and the factors]: *Materialy XLVII naukovy-tekhnichnoji konferenciji pidrozdiliv VNTU* (Ukraine, Vinnycja, March 14-23, 2018). Available at: <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/all-fm/all-fm-2018/paper/view/3806> (accessed 24 May 2021).
14. Savycjka Gh.V. (2005) *Ekonomichnyj analiz dijalnosti pidpryjemstva* [Economic analysis of the enterprise]. Kyiv: Kondor. (in Ukrainian)
15. Cal-Calko Ju.S. (2008) *Finansovyj analiz* [Financial analysis]. Kyiv: Centr uchbovoho literatury. (in Ukrainian)
16. Sheremet A.D., Sayfulyn R.S. (2001) *Metodyka fynansovoho analiza* [Methods of financial analysis]. Moscow: Fynansy i statystyka. (in Russian)
17. Filimonenkov O.S. (2005) *Finansy pidpryjemstva* [Finance of the enterprise]. Kyiv: Kondor. (in Ukrainian)

## МАРКЕТИНГОВЕ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ БАНКІВСЬКОГО БІЗНЕСУ

### MARKETING MANAGEMENT OF BANKING BUSINESS DEVELOPMENT

У статті досліджено основні тенденції та особливості маркетингового управління розвитком банківського бізнесу. На основі аналізу науково-економічної літератури узагальнено поняття маркетингового управління розвитком банківського бізнесу і визначено, що це цілеспрямовані дії суб'єктів управління на діяльність банку щодо регулювання його позиції на фінансовому ринку за допомогою маркетингових заходів. Маркетингові інструменти та Інтернет-платформи надають розвитку банківського бізнесу унікальні можливості для розширення клієнтської бази та вивчення її думки про переваги та недоліки того чи іншого банківського продукту. Виявлено, що економічно розвинені країни накопили значний досвід маркетингу банківського бізнесу. За результатами виконаного дослідження запропоновано стратегії маркетингового управління розвитком банківського бізнесу за такими напрямками, як стратегії, спрямовані на посилення іміджу банку та збільшення продажу банківських продуктів (інтеграційна, популяризаційна, просувна); стратегії впливу на споживача (презентаційна, психологічна); стратегії залежно від інтенсивності процесу (активна, пасивна).

**Ключові слова:** банківський бізнес, маркетинг, банківські продукти, цифровий маркетинг, маркетинговий інструмент.

управления развитием банковского бизнеса. На основе анализа научно-экономической литературы обобщено понятие маркетингового управления развитием банковского бизнеса и определено, что это целенаправленные действия субъектов управления на деятельность банка по регулированию его позиции на финансовом рынке с помощью маркетинговых мероприятий. Маркетинговые инструменты и Интернет-платформы предоставляют уникальные возможности для расширения клиентской базы и изучения его мнения о преимуществах и недостатках того или иного банковского продукта. Вывявлено, что развитые страны накопили значительный опыт маркетинга банковского бизнеса. По результатам выполненного исследования авторами предложены стратегии маркетингового управления развитием банковского бизнеса по таким направлениям, как стратегии, направленные на усиление имиджа банка и увеличение продаж банковских продуктов (интеграционная, популяризационная, продвигаемая); стратегии воздействия на потребителя (презентационная, психологическая); стратегии в зависимости от интенсивности процесса (активная, пассивная).

**Ключевые слова:** банковский бизнес, маркетинг, банковские продукты, цифровой маркетинг, маркетинговий інструмент.

УДК 336.71:005.21

DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastuct56-23>**Фалюта А.В.**

к.е.н., доцент кафедри банківського і страхового бізнесу  
Львівський університет імені Івана Франка  
**Пась Я.І.**

**Faliuta Andrii**

Ivan Franko National University of Lviv  
**Pas Yaryna**

В статье исследованы основные тенденции и особенности маркетингового

*The consequences of the pandemic and the fall of the world economy will negatively affect the functioning of the banking system. Banks were not ready for such changes. The issue of developing and using effective marketing management strategies for the development of banking business is relevant. The main tendencies and features of marketing management of banking business development are considered in the article. Based on the research of scientists, the concept of marketing management of banking business development is generalized and it is determined that these are purposeful actions of management entities on the activities of the bank to regulate its position in the financial market through marketing activities. It was found that the economically developed countries of the world have accumulated considerable experience in marketing the banking business. New marketing tools and Internet platforms provide unique opportunities for the development of the banking business to expand the customer base and to study its views on the advantages and disadvantages of the proposed banking products. It is determined that banks actively use communication channels within the bank, in particular digital merchandising – a modern powerful information and advertising tool. Based on the results of the study, marketing management strategies for the development of banking business and ways to implement them were formed. Marketing management strategies for the development of banking business are aimed at strengthening the image of the bank and the sale of banking products, the impact on the consumer, as well as the intensity of the process. An important component in the marketing management of the bank is the internal organizational process, which operates on the basis of marketing strategies for the development of the banking business. Based on the results of the study, the authors propose marketing management strategies for banking business development in such areas as strategies to strengthen the bank's image and increase sales of banking products (integration, promotion, promotion), consumer impact strategies (presentation, psychological), strategies depending on process intensity (active, passive).*

**Key words:** banking business, marketing, banking products, digital marketing, marketing tool.

**Постановка проблеми.** У сучасних умовах конкурентна боротьба в банківському бізнесі суттєво загострюється. Це зумовлено впровадженням передових інформаційних технологій, які докорінно змінюють форми та системи збуту банківських продуктів, методи комунікаційних зв'язків із наявними та потенційними клієнтами. Банки надають однотипні послуги, що лише посилює конкуренцію між ними. Саме це змушує їх опанувати нові стратегії та шляхи вдосконалення маркетингового управління розвитком банківського бізнесу. Ураховуючи, що банківський маркетинг є системою управління, яка орієнтована на ринковий успіх банку з одночасним задоволенням потреб споживачів, розвиток системи маркетингового управління банків є важливим та актуальним.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Окремі аспекти маркетингового управління розвитком банківського бізнесу розглядаються у зарубіжних роботах таких науковців, як Ж. Ламбен, Д. МакНотон, Дж. Еванс. В Україні питанням маркетингового управління у банківському бізнесі приділяють значну увагу А.О. Єпіфанов, А. Мороз, І. Алексєєв, В. Герасимчук та ін.

**Постановка завдання.** Метою дослідження є аналіз сучасних проблем організації маркетингу в діяльності банків та формування стратегій маркетингового управління розвитком банківського бізнесу.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Банківський маркетинг – це вид діяльності, який перетворює потреби клієнтів у доходи банку і який



спрямований на задоволення потреб клієнтів шляхом обміну. Також це ринкова концепція управління науково-технічною, виробничою та збутовою діяльністю банку, яка спрямована на вивчення ринку та економічної кон'юнктури з метою отримання прибутку, конкурентних запитів споживачів і орієнтацію на них продуктів, які виробляються банком [5, с. 1245].

Управління маркетингом в банку – це процес планування і реалізації політики ціноутворення, просування банківських продуктів на фінансовому ринку, який здійснюється шляхом обміну та задовольняє потреби як окремих осіб, так і банку. З іншої позиції це управління попитом і пропозицією, яке здійснюється, коли одна зі сторін потенційного обміну розробляє і використовує засоби досягнення бажаної дії інших сторін [4].

Вищевказані трактування дають можливість визначити, що маркетингове управління розвитком банківського бізнесу – це цілеспрямовані дії суб'єктів управління на діяльність банку щодо регулювання його позиції на фінансовому ринку за допомогою маркетингових заходів. Метою маркетингового управління розвитком банківського бізнесу є отримання прибутку за допомогою використання маркетингових заходів, які збільшать обсяги продажі банківських продуктів. А основним завданням є задоволення потреб наявних на потенційних клієнтів, а також внутрішніх потреб банку.

Поширеним каналом маркетингового управління розвитком банківського бізнесу є соціальні мережі, які визначаються як Інтернет-платформа та дають змогу взаємодіяти з користувачами. Зарубіжний досвід показує, що для ефективного просування своїх продуктів на фінансовому ринку банк повинен правильно вибрати цільову аудиторію, створити цікавий контент сторінки, постійно оновлювати інформацію та виділяти активних користувачів. Привабливість цього каналу полягає у тому, що банки мають низку можливостей [3, с. 151]:

- 1) анонсувати нові банківські продукти;
- 2) інформувати наявних та потенційних клієнтів про проведення заходів, які можуть бути для них корисними;
- 3) здійснювати моніторинг потенційних клієнтів на стадії підготовки до видіння кредиту (оцінити активність, постійність, коло спілкування, характер бізнесу);
- 4) підвищити частоту відвідування офіційного сайту банку;
- 5) надавати допомогу клієнтам;
- 6) популяризувати фірмовий знак банку та підвищити ступінь пізнаваності банку;
- 7) проводити рекламні кампанії;
- 8) підтримувати зворотний зв'язок.

Соціальні мережі також є платформою для обговорення фінансових тем суспільства. Вони дають можливість підвищувати фінансову грамотність

клієнтів та рівень прозорості ведення банківського бізнесу. Використання такого виду каналу дає можливість банкам розширювати клієнтську базу та аналізувати їхні позиції щодо запропонованих банківських продуктів, урахувавши переваги та недоліки.

Розвиток сучасної банківської системи тісно пов'язаний із широким запровадженням інновацій, передусім нових продуктів, послуг і технологій, на основі використання сучасних комунікаційних технологій, методів організації та управління, у тому числі й цифрового маркетингу [4]. На міжнародному ринку активно використовується цифровий мерчандайзинг. Прикладом є Digital Signage (цифровий мерчандайзинг) – потужний інформаційно-рекламний інструмент. Основна перевага такого маркетингового інструменту – постійне управління контентом, який може складатися з відеозображення, анімаційних блоків та текстових повідомлень. У кожному банку, який використовує такий інструмент, може демонструватися контент, який формується за результатами продажів банківських продуктів та виходячи з маркетингових цілей банку з урахуванням місцевої специфіки. Такі пристрої дають змогу приймати інформацію від клієнта, а програмне забезпечення пристосовує контент під конкретні запити в режимі реального часу [1].

Міжнародна практика показує, що банки зосереджують свою увагу на внутрішньому маркетингу. Це зумовлено перевагами, які надає Digital Signage: клієнти можуть самостійно використовувати фінансові сервіси; споживачі банківських продуктів можуть самостійно програмувати сценарії та формувати продукти, які відповідають їхнім індивідуальним запитам; підтримка дистанційного продажу банківських продуктів. Тому Digital Signage є одним із прогресивніших інструментів маркетингового управління розвитком банківського бізнесу. Запозичення вітчизняними банками такого виду системи комунікації дасть змогу підвищити рівень компетентності клієнтів у фінансових питаннях. Дані свідчать, що кількість банків, які використовують даний маркетинговий інструмент у своїй діяльності, щорічно збільшується [1].

Тенденцією зарубіжних банків є також використання сучасних маркетингових заходів із формування іміджу та фірмового стилю. Таким прикладом є оформлення приміщень відділень. Італійський банк CheBanca у своїх відділеннях не використовує жодних перегородок між клієнтом та працівником банку, що дає відчуття відкритості. Саме відкритість простору акцентує увагу на прозорості та етичності роботи банку. Також банки оснащують свої відділення великими вікнами, що є своєрідною рекламою і приваблює клієнтів. Особливу увагу приділяють технічному обладнанню приміщення – розміщуються термінали для ознайомлення з банківськими продуктами та

використанням послуг. Таким чином, банк демонструє своє дружнє відношення до клієнтів. У відділеннях часто передбачено дитячі кутки, зони відпочинку, де можна попиту каву і почитати газету, а також проводиться дегустація вина та невеликі концерти. Таке нетрадиційне обслуговування збільшує кількість потенційних клієнтів та робить банк більш привабливим.

Американський банк *Umpqua Bank* є прикладом того, що дизайнерські зміни можуть змінювати бізнес-моделі банку та сприяти його ефективному функціонуванню і розвитку. Сам банк позиціонується як банк без відділень, проте з магазинами. Пакети послуг і банківські картки упаковані в красиві коробки, які хочеться взяти з полиці. Популярність банку зростає через нетрадиційне обслуговування.

Іспанський банк *Caixa Navarra* побудував свою діяльність на принципах прозорості та соціальної відповідальності. Банк спроектував свої відділення як місця спілкування, де кожен клієнт чи працівник банку може організувати концерт, театральну постановку, дитяче свято чи презентацію книги.

Отже, одним з ефективних маркетингових інструментів, які використовують зарубіжні банки, є правильний підхід до дизайну відділень та банківських продуктів. Саме нетрадиційне оформлення є додатковим рекламним заходом для приваблення клієнтів і дає можливість скоротити витрати на рекламу в майбутньому. Нетрадиційний дизайн приваблює молоду аудиторію, а зони відпочинку у відділеннях формують прихильність до банківського бренду.

Сучасні тенденції світового ринку банківських продуктів свідчать, що головну увагу провідних банків світу сфокусовано на зміну структури та іміджу банку. Так з'являються нові організаційні структури, змінюється методологія взаємовідношень із клієнтами, принципи управління відділеннями. Американський банк *Washington Mutual* із метою докорінно змінити свій вигляд створив імідж «антибанківського банку». Філософія діяльності *Washington Mutual* – відступ від загальних тенденцій, коли стратегія розвитку банку базується на зменшенні витрат і реалізації бізнес-концепції, за якою зростання прибутку забезпечується через залучення нових клієнтів, розчарованих у традиційних фінансових послугах.

Аналізуючи зарубіжний маркетинговий досвід, варто зазначити, що банки застосовують нетрадиційні заходи і психологічні аспекти для залучення клієнтів. Світові банки перетворюються на «супермаркети», в яких покупець вибирає продукт і розраховується на касі. Така тенденція супроводжується суттєвим зменшенням витрат на персонал, а такий вид обслуговування приваблює різні сегменти ринку. Саме тому такої популярності набули віртуальні банки.

Для оцінки маркетингового управління розвитком банківського бізнесу доцільним є здійснення оцінки ефективності маркетингових витрат вітчизняних банків. Це допоможе визначити обсяги витрат банків на маркетингову діяльність та як це впливає на їхню привабливість. Оцінка маркетингових витрат розраховується за формулою 1:

$$EMB = \frac{A_T^B}{A_{T-1}^B} * \frac{MBA_{T-1}^{bc}}{MBA_T^{bc}} * \frac{A_{T-1}^B}{A_T^B}, \quad (1)$$

де  $EMB$  – ефективність маркетингових витрат;  
 $A_T^B$  – активи досліджуваного банку у звітному та попередньому роках;

$A_T^{bc}, A_{T-1}^{bc}$  – загальні активи по банківській системі у цілому у звітному та попередньому роках;

$MB_T^B, MB_{T-1}^B$  – витрати на маркетинг у досліджуваному банку у звітному та попередньому роках.

Нормування показника  $EMB$  здійснюється шляхом зіставлення розрахункових значень банків. Розрахунок передбачає аналіз показника ефективності маркетингових витрат порівняно з попереднім роком та визначення чинників впливу ринкового середовища на рентабельність діяльності банку. У проведеному аналізі представлено банки з трьох банківських груп: банки з державною часткою, банки іноземних банківських груп і банки з приватним капіталом.

Ефективність маркетингових витрат – найважливіший маркетинговий показник банку, який визначає витрати банку на маркетинг до повного прибутку. Аналіз маркетингових витрат банків на основі розрахунку дає можливість одразу вносити корективи до бюджету та розставити пріоритети, скоротити витрати та підвищити прибутковість. Розраховано показники ефективності маркетингових витрат (табл. 1) для таких банків за період 2018–2020 рр.

За результатами аналізу ефективності маркетингових витрат банків необхідно зазначити, що цей показник не є високим, і впродовж досліджуваних років спостерігається зменшення витрат банків на маркетингові заходи. Це зумовлено зменшенням отриманих доходів банків і, відповідно, можливістю більше коштів виділяти на маркетинг банківського бізнесу.

Маркетингове управління розвитком банківського бізнесу можна охарактеризувати такими явищами: комплексне вивчення ринку банківських продуктів із метою зменшення ризику, сегментація ринку з метою задоволення реальних потреб клієнтів, удосконалення наявних банківських продуктів, формування іміджу банку, реалізація оперативної реакції банку за діями конкурентів, залучення до створення нових ідей і видів банківських продуктів і послуг маркетингового підрозділу, співробітників банку та клієнтів, зростання комунікаційної політики банку, впровадження інформаційних технологій у маркетингову діяльність банку,

Показники ефективності маркетингових витрат банків за 2018–2020 рр.

№ з/п	Назва банку	Роки		
		2018	2019	2020
1	АТ «Ощадбанк»	1,258	1,359	0,1303
2	АТ «Укрексімбанк»	0,241	0,982	1,978
3	АТ «Райффайзен Банк Аваль»	2,872	0,987	1,021
4	ПАТ «Кредобанк»	2,658	1,168	0,587
5	ПАТ «КБ «ПриватБанк»	0,543	2,195	3,859
6	ПАТ «Мегабанк»	1,670	0,352	1,466
7	АКБ «Індустріалбанк»	0,372	0,441	0,538
8	ПАТ «АКБ «Львів»	0,258	0,351	0,243

Джерело: сформовано авторами на основі [3]

використання успішного досвіду зарубіжних та вітчизняних банків, що реалізується через нові проекти та продукти. Актуальним постає питання формування стратегії маркетингового управління розвитком банківського бізнесу. Проте банки, які мають складну організаційну структуру та володіють великою мережею підрозділів, не можуть обмежитися однією стратегією, яка б задовольняла всі рівні маркетингової діяльності банку.

Ефективне маркетингове управління розвитком банківського бізнесу розпочинається з формування маркетингових стратегій банку, які необхідні для реалізації поставлених цілей та спрямовані на зовнішнє оточення, оскільки містять усі складники зовнішнього середовища. На вибір стратегії маркетингового управління розвитком банківського

бізнесу впливають різні чинники зовнішнього середовища. Таким чином, банком можуть бути застосовані різні стратегії залежно від напряму розвитку банківського бізнесу (табл. 2).

Важливим елементом у реалізації стратегії є її ефективність, яка досягається за допомогою комунікацій. Саме тому банкам необхідно постійно аналізувати фінансовий ринок та здійснювати розроблення нових стратегій, які б задовольняли потреби клієнтів і допомагали банку впливати на ринок та сприяли підвищенню конкурентоспроможності й прибутковості банку. Маркетингове управління розвитком банківського бізнесу спрямоване на споживача та його потреби, а кінцевою метою є отримання прибутку банку. Саме тому запропоновані стратегії маркетингового

Таблиця 2

Стратегії маркетингового управління розвитком банківського бізнесу та шляхи їх реалізації

№ з/п	Назви стратегій	Напрямок стратегії	Шляхи реалізації стратегій
<b>Стратегії, спрямовані на посилення іміджу банку та збільшення продажу банківських продуктів</b>			
1	Інтеграційна	Удосконалення іміджу; просування бренду; просування банківських продуктів	Використання нетрадиційного продажу банківських продуктів для більшого зацікавлення потенційних та наявних клієнтів
2	Популяризаційна	Удосконалення іміджу та просування бренду	Реклама іміджу
3	Просувна	Просування на фінансовий ринок банківських продуктів	Інформація про ціни, технології та характеристики продукту, реклама продукту, особистий продаж через структурні підрозділи
<b>Стратегії впливу на споживача</b>			
1	Презентаційна	Інформування споживачів про обслуговування банку, про переваги банку порівняно з банками-конкурентами	Оформлення відділень продажу банківських продуктів, оснащення відповідною кількістю терміналів
2	Психологічна	Вплив на психологію споживача	Використання психологічних інструментів, які впливають на підсвідомий вибір споживача
<b>Стратегії залежно від інтенсивності процесу</b>			
1	Активна	Спрямованість на отримання реакції від отриманої клієнтом інформації	Надання додаткових послуг, живий діалог із клієнтами
2	Пасивна	Створення умов для інформування клієнтів. Немає зворотної відповіді	Рекламні матеріали

Джерело: розроблено авторами

управління розвитком банківського бізнесу спрямовані на посилення іміджу банку, продаж банківських продуктів, вплив на споживача та ін.

#### **Висновки з проведеного дослідження.**

Аналізуючи маркетингове управління розвитком банківського бізнесу зарубіжних та вітчизняних банків, слід виділити відмінність – зарубіжні банки роблять акцент на прозорості та етичності своєї діяльності. На сучасному етапі вітчизняні банки поступово запозичують таку тенденцію. Проте важливим складником у маркетинговому управлінні банку є внутрішній організаційний процес, який діє на основі маркетингових стратегій розвитку банківського бізнесу. Використання таких стратегій та постійне оновлення й удосконалення банківських продуктів привабляють клієнтів. Така маркетингова політика повинна охоплювати різні сегменти ринку та підлаштовуватися під рівень доходу своїх клієнтів шляхом упровадження привабливих банківських продуктів.

#### **БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:**

1. Digital Signage. Innovative IDMC. URL: <https://idmc.com.ua/> (дата звернення: 05.05.2021).
2. Міщенко В.І., Науменкова С.В. Особливості маркетингу банківських інновацій в умовах невизначеності та асиметрії інформації. *Гроші, фінанси і кредит*. 2019. Вип. 46–2. С. 83–89.
3. Стельченко О., Скорик В. Характеристика банківського маркетингу як складника діяльності публічної

адміністрації у сфері економіки та фінансів. *Підприємство, господарство і право*. 2020. Вип. 6. С. 156–161.

4. Сукач О.М., Сиволап Ю.Ю. Маркетингові інструменти в системі управління банком. *Економіка та суспільство*. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/101/96> (дата звернення: 05.05.2021).

5. Ткачук В.О., Тимків А.О. Банківський маркетинг: сутність, особливості, еволюція. *Економіка та суспільство*. 2017. Вип. 13. С. 1244–1250.

#### **REFERENCES:**

1. Digital signage Ukrayna Systema digital signage/prohramnoe obespechenye. IDMC. URL: [https://idmc.com.ua/?gclid=CjwKCAjwzruGBhBAEiwAUqMR8OqXh-Sgl1WQfrgCVxUjiiimf7sxSiLEIGW\\_VcYCjd-1VTDvrhsOcYxoCagEQAvD\\_BwE](https://idmc.com.ua/?gclid=CjwKCAjwzruGBhBAEiwAUqMR8OqXh-Sgl1WQfrgCVxUjiiimf7sxSiLEIGW_VcYCjd-1VTDvrhsOcYxoCagEQAvD_BwE) (accessed 5 May 2021).
2. Mishchenko V.I. Naumenkova S.V. (2019). Features of marketing of banking innovations in the conditions of uncertainty and asymmetry of information. *Money, finance and credit*, issue 46-2, pp. 83–89.
3. Stelchenko O., Skoryk V. (2020). Characteristics of banking marketing as a component of public administration in the field of economics and finance. *Enterprise, economy and law*, issue 6, pp. 156–161.
4. Sukach O., Sivolap Y. (2020). Marketing tools in the bank management system. *Economy and society*. Available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/101/96> (accessed 5 May 2021).
5. Tkachuk V., Tymkiv A. (2017). Banking marketing: essence, features, evolution. *Economy and society*, issue 13, pp. 1244–1250.



## АНАЛІЗ СИСТЕМ МАТЕРІАЛЬНОЇ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ

## ANALYSIS OF EMPLOYEES 'SYSTEMS OF MATERIAL MOTIVATION

У статті розкрито теоретичні питання аналізу матеріальної мотивації персоналу. Визначено, що мотивація, яка є важливим чинником підвищення продуктивності персоналу, не буде ефективною без задоволення матеріально-побутових потреб працівників. Виокремлено основні чинники, що впливають на формування системи матеріальної мотивації праці. Доведено, що преміювання є одним із дієвих чинників підвищення матеріального стимулювання працівників. Детально досліджено методи матеріальної мотивації персоналу та досвід формування системи мотивації у зарубіжних компаніях із метою впровадження у практику вітчизняних підприємств нових підходів та напрямів аналізу підвищення результативності праці. Підтверджено, що використання на практиці запропонованих методів матеріальної мотивації дасть змогу надати практичні рекомендації щодо форм і методів оплати праці й стимулювання трудової діяльності, які б сприяли зацікавленості працівників у продуктивній праці.

**Ключові слова:** аналіз, мотивація, праця, моделі матеріальної мотивації, премія, ефективність діяльності.

В статье раскрыты теоретические вопросы анализа материальной мотивации

персонала. Определено, что мотивация, которая является важным фактором повышения производительности персонала, не будет эффективной без удовлетворения материально-бытовых потребностей работников. Выделены основные факторы, влияющие на формирование системы материальной мотивации труда. Доказано, что премирование является одним их эффективных факторов повышения материального стимулирования работников. Подробно исследованы методы материальной мотивации персонала и опыт формирования системы мотивации в зарубежных компаниях с целью внедрения в практику отечественных предприятий новых подходов и направлений анализа повышения результативности труда. Подтверждено, что использование на практике предложенных методов материальной мотивации позволит дать практические рекомендации относительно форм и методов оплаты труда и стимулирования трудовой деятельности, способствующие заинтересованности работников в производительном труде.

**Ключевые слова:** анализ, мотивация, труд, модели материальной мотивации, премия, эффективность деятельности.

УДК 657.331.225

DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastruct56-24>

**Абесінова О.К.**

к.е.н., доцент кафедри податкового менеджменту та фінансового моніторингу ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана»

**Abesinova Olena**

State Higher Educational Institution Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman

*The article reveals the theoretical issues of analysis of material motivation of staff. The necessity of carrying out the systematic analysis of material motivation of workers at research of productivity of work of the personnel and efficiency of activity of the enterprise is substantiated. It is determined that motivation, which is an important factor in increasing staff productivity, will not be effective without meeting the material and living needs of employees. The main tasks of the analysis of motivation of the personnel of the enterprise are allocated, among which: research of a condition and efficiency of the operating system of motivation of work; assessment of the effectiveness of incentives for enterprise personnel; development of a system of actions (motivational mechanisms) to solve certain problems; analysis of reducing staff turnover, increasing productivity. The main factors influencing the formation of the system of material motivation of work are singled out. It is recognized that the main role in the material motivation of labor belongs to wages, as the main form of income of employees. It has been proven that bonuses are one of the effective factors in increasing the material incentives for employees. In order to implement in the practice of domestic enterprises new approaches and areas of analysis to improve productivity, methods of material motivation of staff and experience in forming a system of motivation in foreign companies are studied in detail. Among the systems of remuneration that provide material rewards for improving work efficiency, the essence of the following methods was studied: the Scanlon method, the Raker system, the "Improved Productivity Sharing" method, which are successfully used by US companies. In these methods, bonuses are distributed either evenly among employees or in proportion to the time worked or the amount of remuneration. It is confirmed that the practical use of the proposed methods of material motivation in the analysis of labor efficiency will make practical recommendations on forms and methods of remuneration and incentives that would promote employee interest in productive labor, and generally ensure the effective functioning of the enterprise.*

**Key words:** analysis, motivation, work, models of material motivation, award, efficiency of activity.

**Постановка проблеми.** Усі процеси на підприємстві здійснюються переважно персоналом, ефективність якого залежить від системи мотивації, що існує в організації. Відповідно, наявність кваліфікованого, мотивованого персоналу визначає ефективність діяльності, конкурентоспроможність підприємства. Для забезпечення стабільної ефективної діяльності важливу роль грає регулярний змістовний аналіз системи мотивації персоналу, який має на меті оцінку системи мотивації персоналу з позиції досягнення цілей підприємства та з позиції задоволення потреб працівників. Для того щоб працівники діяли ефективніше, необхідно, по-перше, реформувати систему оплати

праці, запроваджувати дієві механізми матеріальної й моральної мотивації працівників, які, з одного боку, призведуть до зростання результатів діяльності, а з іншого – підвищать задоволеність працею та рівень життя персоналу.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Теоретичні питання матеріальної мотивації працівників, її облікове відображення, а також аналіз впливу таких виплат на мотивацію щодо підвищення продуктивності праці висвітлювали у своїх наукових працях відомі вчені: Дж. Адамс, К. Альдерфер, Д. Аткинсон, В. Врум, Ф. Герцберг, Д. Мак-Клеланд, А. Маслоу, Л. Портер, А. Шопенгауер. Серед вітчизняних учених ці питання досліджували:

Н. Балабанов, М. Болюх, М. Горбатов, В. Данюк, В. Івахненко, А. Колот, О. Крушельницька, Є. Мних, В. Петюх, Н. Павловська, І. Парасій-Вергуненко, М. Чумаченко, С. Цимбалюк та ін. Однак і сьогодні на багатьох вітчизняних підприємствах залишаються недостатньо вирішеними питання застосування ефективних методів мотивації працівників, які потребують подальшого детального аналізу. У сучасних умовах розвитку економіки, коли підвищення продуктивності праці та економія витрат є особливо актуальними, ці питання набувають першочергового значення.

**Постановка завдання.** Метою дослідження є аналіз дієвості та необхідності вдосконалення основних методів матеріальної мотивації персоналу підприємства з урахуванням світового досвіду.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Питання мотивації персоналу – одне з найбільш актуальних уже багато років. Мотивація є головним чинником активізації персоналу до ефективної праці, результативності роботи, одна з головних функцій управління. Жодна система управління не зможе функціонувати досконало, якщо на підприємстві немає ефективної системи мотивації праці персоналу, яка б спонукала співробітників результативно працювати для досягнення мети підприємства та особистісних цілей. Саме вибір ефективних методів мотивації потребує детального аналізу. Періодичний ретельний аналіз задоволеності працею персоналу підприємства дасть змогу виявити «слабкі місця» у структурі управління персоналом, упровадити додаткові стимули, що дадуть можливість усунути або компенсувати фактори праці, які не задовольняють працівників.

До основних завдань аналізу мотивації персоналу підприємства належать:

- дослідження стану й ефективності діючої системи мотивації праці;
- оцінка ефективності стимулювання персоналу підприємства;
- розроблення системи дій (мотиваційних механізмів) для вирішення визначених проблем;
- аналіз скорочення плінності кадрів, підвищення продуктивності праці;
- оцінка оптимальності управлінських рішень;
- контроль виконання запропонованих дій та ін. [1].

Існує велике розмаїття моделей та систем мотивації праці, до яких можна віднести: ієрархію потреб Маслоу; теорію потреб Альдерфера; теорію очікувань Врума; двофакторну теорію мотивації Герцберга; теорію Х та Y Мак-Грегора; теорію мотивації Мак-Клелланда; теорію мотивації Портера – Лоулера; теорію драйвів Фрейда та ін. Усі вони відображають основні сподівання працівника, який улаштовується на роботу: отримання очікуваної достойної оплати праці, комфортні умови праці, особистісний розвиток та кар'єрне зростання, стабільність, безпека, справедливість,

визнання, самореалізація. Ці потреби можуть бути представлені як сукупність трьох груп: матеріальних, трудових і статусних, відповідно, на такі групи доцільно розподіляти й мотивацію.

Підвищення матеріальної мотивації, особливо для країн із перехідною економікою, до яких належить Україна, є одним із проблемних питань, яке потребує всебічного вивчення та досконалого, змістовного аналізу. Це зумовлено необхідністю впровадження нових методів матеріальної мотивації за низького рівня доходів населення. Важливу роль у матеріальній мотивації займає оплата праці. Досліджуючи взаємозв'язок між заробітною платою працівників і стимулюванням їх до роботи, спостерігаємо залежність між заробітною платою й задоволенням життєвих потреб, а саме чим менше потреб працівник може задовольнити шляхом своєї праці, тим заробітна плата стає менш мотивуючим чинником. Але країни з розвинутою економікою постійно стежать за часткою заробітної плати у сукупних доходах населення і проводять політику, спрямовану на підтримання її на достатньо високому рівні [1].

Визнаний учений М. Портер доводить, що політика обмеження оплати праці є неефективною, він стверджує: «Політичні рішення, що спрямовані на уповільнення росту заробітної плати, часто виявляються помилковими. Слід допускати зростання заробітної плати, що йде в ногу з продуктивністю праці або дещо випереджає її. Це створює сприятливі стимули до пошуку більш передових джерел переваг у конкуренції і впливу на неї у галузях і сегментах із виробництвом більш складного характеру. Зростання заробітної плати призводить також до підвищення купівельної спроможності, яка дає можливість купувати більше товарів і більш високої якості» [2, с. 216–218].

Матеріальна мотивація праці залежить від дії таких основних чинників: а) обсягу оплати праці та її зміни; б) існування залежності оплати праці від результатів роботи та її якості; в) розподілу заробітної плати; г) структури доходів працівника; ґ) матеріального задоволення грошовими доходами.

Серед систем оплати праці, які передбачають матеріальну винагороду за підвищення ефективності праці, варто виділити методи, які успішно діють у США: метод Скенлона, метод Ракера, метод «Імпрошейр».

Метод Джозефа Н. Скенлона представляє пряму залежність заробітної плати від продуктивності праці. За даними дослідження протягом п'яти років науковець розробив нормативний коефіцієнт співвідношення витрат на персонал та виручки, який став використовуватися для визначення економії витрат на персонал, що, своєю чергою, безпосередньо впливає на продуктивність праці. Отримана економія розподіляється у співвідношенні 1:3 між компанією та працівниками.

Із суми преміювання працівників 10–30% спрямовується у резервний фонд, з якого надаються премії персоналу в період, коли економії витрат немає, решта розподіляється між працівниками залежно від їхнього внеску у збільшення обсягу реалізованої продукції. У табл. 1 наведено розрахунок премії за системою Скенлона.

Метод Скенлона спрямований на зменшення витрат на оплату праці у вартості продукції, на перевищення темпів зростання продуктивності праці над темпами зростання заробітної плати, отже, може використовуватися на підприємствах, де переважає ручна праця. Там, де питома вага витрат на зарплату у вартості продукції невелика, ефект від використання цього методу мотивації буде незначним, премія працівникам, визначена за методом Скенлона, буде мізерною.

Метод вимірювання продуктивності праці та визначення вигід Алана Ракера базується на розрахунку нормативного коефіцієнта – стандарту Ракера, який являє собою співвідношення витрат на персонал і доданої вартості, що виникає за перевищення нормативу продуктивності. Додана вартість, або чиста продукція, приймається за міру продуктивності. Цей показник залежить від таких

чинників, як вартість матеріалів, сезонність роботи та ін. Працівники отримують премію у разі перевищення продуктивності установленого нормативу (табл. 2), який визначається шляхом розрахунку середньої величини за декілька років. У компанії «Едді-Ракер-Нікелд», де уперше був застосований метод Ракера, цей стандарт дорівнював 50% [4].

Передбачається, що поліпшення можливо досягти шляхом економії внаслідок: застосування нових технологій, які дають змогу знизити норми витрат, а також використання більш дешевої сировини; збільшення обсягів виробництва; зменшення відходів; зниження кількості бракованих виробів; підвищення ціни на продукцію; підвищення ефективності використання навичок співробітників і часу їхньої роботи. Будь-яка економія збільшує додану вартість компанії, а персонал отримує різницю між фактичними і нормативними витратами на персонал у вигляді премії. За методом Ракера, як і за методом Скенлона, створюється резервний фонд, відрахування в який становить 25–30% від суми отриманих вигід. Розрахунок премії за методом Ракера представлено в табл. 3.

Цей метод доцільно використовувати на підприємствах, що належать до капіталомістких галузей,

Таблиця 1

**Розрахунок премії за методом Джозефа Н. Скенлона**

Показники	Методика розрахунку	Сума, тис грн
1	2	3
Виручка (дохід від реалізації продукції)	Д	100 000
Збільшення/зменшення запасів	З	6 000
Товарна продукція	ТП = Д+З	106 000
За вирахуванням повернень та знижок	ПЗ	3 000
Скоригована товарна продукція	СТП = ТП-ПЗ	103 000
Нормативний рівень витрат на персонал	НВП	35 000
Фактичний рівень витрат на персонал	ФВП	29 000
Економія (вигода)	Е = НВП-ФВП	6 000
Резерв (10%)	Р = Е x10%	600
Преміальний фонд	ПФ = Е-Р	5400
Частка компанії (25%)	ЧК = ПФx25%	1350
Частка персоналу (75%)	ЧП = ПФ x 75%	4050
Фонд заробітної плати працівників, які мають отримати премію	ФЗП	24 000
Премія 1 працівника, % від базової заробітної плати	П = ЧП/ФЗПx100%	17

Джерело: сформовано автором за [3, с. 124]

Таблиця 2

**Розрахунок нормативу А. Ракера**

Показники	Методика розрахунку	Сума, тис грн
1	2	3
Виручка (дохід від реалізації продукції)	Д	100 000
Виручка за мінусом вартості матеріалів, сировини, послуг сторонніх організацій	ЧВ	40 000
Додана вартість (чиста продукція)	ДВ = Д-ЧВ	60 000
Витрати на персонал	ВП	20 000
Норматив Ракера, %	НР% = ВП/ДВx100%	33,34

Джерело: сформовано автором за [4]

Таблиця 3

**Розрахунок премії за методом Ракера**

Показники	Методика розрахунку	Сума, тис грн
1	2	3
Виручка (дохід від реалізації продукції)	Д	100 000
Виручка за мінусом вартості матеріалів, сировини, послуг сторонніх організацій	ЧВ	40 000
Додана вартість	ДВ= Д-ЧВ	60 000
Норматив Ракера – 33,34%	НР =ДВ x 33,34%	20 000
За мінусом фактичних витрат на персонал	ФВП	16 400
Економія (вигода)	Е = НР = ФВП	3 600
Резерв (25%)	Р = Еx25%	900
Преміальний фонд	ПФ = Е – Р	2700
Фонд заробітної плати працівників, які мають отримати премію	ФЗП	16 500
Премія, %	П =ПФ/ФЗПx100%	16,36

Джерело: сформовано автором за [3, с. 129]

зростання доданої вартості може відбуватися не лише шляхом економії витрат на заробітну плату, а й шляхом економії запасів, матеріалів, енергетичних ресурсів та ін.

Ще один інструмент визнання матеріальної винагороди за результатами підвищення продуктивності праці був розроблений Мітчеллом Фейном із метою усунення деяких недоліків попередніх систем – метод «Імпрошейр» (Improved Productivity sharing – розподіл приросту продуктивності праці). У цій моделі вигоди від підвищення продуктивності вимірюють не у грошових одиницях, а в робочих годинах, та тільки в підсумковому розрахунку години переводяться у гроші. На підставі статистичних даних за декілька років визначається нормативний час виготовлення одиниці продукції, який приймається за базовий фактор продуктивності. Далі підраховується тижневий або

місячний виробіток, який множиться на базовий фактор продуктивності, у результаті отримуємо так звані нормативні терміни виробництва. Якщо фактичні витрати часу на виробництво даного обсягу продукції виявляються нижче нормативного рівня, сума отриманої економії ділиться в пропорції 50:50 між компанією і персоналом. Частка працівника визначається відповідно до відпрацьованого їм часу у відсотках від загального фонду робочого часу. Розрахунок економії часу та премії працівників за методом «Імпрошейр» наведено у табл. 4, 5.

У наведених методах матеріальної мотивації премії розподіляються за одним із варіантів: рівномірно між працівниками або пропорційно до розміру оплати праці чи відпрацьованого часу, але всі вони сприяють підвищенню заробітної плати працівникам, що, своєю чергою, впливає на зниження плинності кадрів, завдяки чому роботодавець може

Таблиця 4

**Розрахунок економії часу за методом «Імпрошейр»**

Показники	Методика розрахунку	Сума
1	2	3
Базовий фактор продуктивності	БФП	1,60
Обсяг виробництва, шт.	ОВ	22 000
Нормативний час виробництва, год.	НЧВ= БФПxОВ	35 200
Фактичний час виробництва, год.	ФЧВ	32 000
Економія (вигода), год.	Е = НЧВ-ФЧВ	3 200
Частка компанії (50%)	ЧК = Е x 50%	1600
Частка працівника (50%)	ЧП = Е x 50%	1600
Преміальні години, %	ГП = ЧП/ФЧВ x 100%	5

Джерело: сформовано автором за [3]

Таблиця 5

**Розрахунок премії за методом «Імпрошейр»**

Показники	Методика розрахунку	Сума
Відпрацьований час, год.	Ч	40
Тарифна ставка, грн/год.	ТС	100
Преміальні години, %	ГП = Ч x 5%	2
Премія, грн	П = ГП x ТС	200

Джерело: сформовано автором за [3]



скоротити витрати на підбір і навчання персоналу та спрямувати ці кошти на розвиток виробництва.

**Висновки з проведеного дослідження.** Отже, за результатами дослідження можна стверджувати, що преміювання – один із дієвих важелів підвищення матеріальної мотивації, зацікавленості працівників у поліпшенні кінцевих результатів. Як зазначалося, основними показниками преміювання є зростання обсягу реалізації продукції, підвищення продуктивності праці, поліпшення якості продукції, зниження собівартості, економія витрат, зменшення втрат, розроблення й упровадження нової техніки та технологій. За наявності збільшення показників продуктивності праці або інших критеріїв ефективної діяльності преміювання здійснюється відповідно до них та результатів роботи. Стимулювання діяльності без урахування результатів із великою ймовірністю тягне за собою зниження результатів менш мотивованих, але продуктивних працівників. Як правило, розв'язання цієї проблеми має ситуаційний характер, тому під час аналізу підвищення ефективності праці персоналу потрібно проводити дослідження мотиваційної структури працівників.

Необхідно зазначити, що сьогодні в Україні збільшення заробітної плати стало державним питанням, вирішення його впливає як на підвищення мотивації праці, так і на сталий економічний розвиток країни у цілому. Детальний аналіз методів мотивації вказує на те, що основна увага у цій системі повинна приділятися оплаті праці, підвищенню її стимулюючої ролі. Та перш ніж будувати систему мотивації, потрібно спочатку усунути чинники демотивації, які, можливо, мають місце у компанії, що потребує додаткового аналізу. Використання на практиці запропонованих методів розрахунку економії (вигід) під час аналізу підвищення ефективності праці дасть змогу поліпшити якість дослідження та надати керівництву практичні рекомендації щодо форм і методів

оплати й стимулювання трудової діяльності, які б сприяли зацікавленості працівників у продуктивній праці та загалом забезпечили б ефективне функціонування підприємства.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Управління персоналом фірми : навчальний посібник / за ред. В. Крамаренко, Б. Холода. Київ : ЦУЛ, 2003. 271 с.
2. Колот А.М. Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу : навчальний посібник. Київ : КНЕУ, 1998. 224 с.
3. Хомяков В.І. Менеджмент підприємства. Київ : Кондор, 2009. 434 с.
4. Крушельницька О.В., Олійник С.О. Світовий досвід мотивації працівників та можливості його адаптації до умов підприємств України. *Вісник Житомирського державного технологічного університету. Серія «Економічні науки»*. 2012. № 1–2(59). С. 137–139.
5. Павловська Н. Щодо посилення мотивації до праці. *Україна: аспекти праці*. 2010. № 3. С. 16–20.

#### REFERENCES:

1. Kramarenko V. (2003) *Upravlinnja personalom firmi* [Personnel management of the firm]. Kyiv: CUL. (in Ukrainian)
2. Kolot A.M. (1998) *Motivacija, stimuluivannja ta ocinka personal* [Motivation, incentives and evaluation of staff]. Kyiv: KNEU. (in Ukrainian)
3. Homakov V.I. (2009) *Menedzment pidprijemstva* [Enterprise management]. Kyiv: Kondor. (in Ukrainian)
4. Krushelnicka O.V., Olijnik S.O. (2012) *Svitovij dosvid motivacii pracivnikov ta moglivosti adapticii do umov pidprijemstva Uktaini* [World experience of employee motivation and possibilities of its adaptation to the conditions of Ukrainian enterprises]. *Bulletin of Zhytomyr State Technological University. Series: Economic Sciences*, № 1-2 (59), pp. 137–139.
5. Pavlovska N. (2010) *Shodo posilennja motivacii do praci* [Regarding increasing motivation to work]. *Ukraine: aspects of work*, no. 3, pp. 16–20.

## ОСНОВНІ АСПЕКТИ ОРГАНІЗАЦІЇ ОБЛІКОВО-АНАЛІТИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ТА УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ ПІДПРИЄМСТВА

### MAIN ASPECTS OF THE ORGANIZATION OF ACCOUNTING AND ANALYTICAL SUPPORT AND COST MANAGEMENT OF THE ENTERPRISE

УДК 657

DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastuct56-25>**Косяк А.П.**

к.е.н., доцент,  
доцент кафедри фінансово-економічної безпеки, обліку і аудиту  
Харківський національний університет  
міського господарства імені О.М. Бекетова

**Литовченко О.Ю.**

к.е.н., доцент,  
доцент кафедри фінансово-економічної безпеки, обліку і аудиту  
Харківський національний університет  
міського господарства імені О.М. Бекетова

**Kosiak Antonina**

O.M. Beketov National University  
of Urban Economy in Kharkiv

**Lytovchenko Olena**

O.M. Beketov National University  
of Urban Economy in Kharkiv

Одним із найважливіших показників господарської діяльності підприємств, що має безпосередній вплив на фінансові результати діяльності, є витрати. У статті визначено економічний зміст понять «витрати», «виробничі витрати». Розглянуто особливості організації обліково-аналітичного забезпечення, управління витратами, класифікацію витрат. Класифікація – один із методів пізнання і вивчення явищ, процесів, об'єктів, який полягає в їх розподілі на класи на базі визначених ознак, властивостей та закономірностей зв'язків між ними. Управління витратами має враховувати такі складники, як нормування, планування витрат, облік і контроль, аналіз (оперативний, поточний, перспективний), регулювання витрат. Сьогодні перед усіма суб'єктами господарювання постає проблема застосування Міжнародних стандартів фінансової звітності. Досліджено та проаналізовано особливості відображення витрат за Міжнародними стандартами та Національними положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку.

**Ключові слова:** обліково-аналітичне забезпечення, витрати, виробничі витрати, облік, класифікація витрат, управління витратами.

Одним из важнейших показателей хозяйственной деятельности предприятий,

который имеет непосредственное влияние на финансовые результаты деятельности, являются расходы. В статье определено экономическое содержание понятий «расходы», «производственные расходы». Рассмотрены особенности организации учетно-аналитического обеспечения, управления расходами, классификации расходов. Классификация – один из методов познания и изучения явлений, процессов, объектов, который заключается в их распределении на классы на базе определенных признаков, свойств и закономерностей связей между ними. Управление расходами должно учитывать такие составляющие, как нормирование, планирование расходов, учет и контроль, анализ (оперативный, текущий, перспективный), регулирование расходов. Сегодня перед всеми субъектами хозяйствования возникает проблема применения Международных стандартов финансовой отчетности. Исследованы и проанализированы особенности отражения расходов по Международным стандартам и Национальным положениям (стандартам) бухгалтерского учета.

**Ключевые слова:** учетно-аналитическое обеспечение, расходы, производственные расходы, учет, классификация расходов, управление расходами.

One of the most important indicators of production and economic activity of enterprises, which has a direct impact on financial performance is costs. The article defines the economic meaning of the concept of "costs", "production costs". Features of accounting and analytical support, organization of accounting and cost management, cost classification are considered. Classification is one of the methods of cognition and study of phenomena, processes, objects, which consists in their division into classes on the basis of certain features, properties and patterns of relations between them. The classification of costs helps to assess the costs incurred, to find possible features to increase cost efficiency and make the right decisions about their management. Classification of costs is the basis of their accounting, analysis and planning in the enterprise. Cost management takes into account such components as rationing, planning, cost accounting, deviation control and cost analysis, cost management and decision making. The problem of cost management is quite relevant for Ukrainian enterprises. Today, all businesses face the problem of applying International Financial Reporting Standards. The peculiarities of cost reflection according to International Financial Reporting Standards and National Accounting Standards (standards) are studied and analyzed. Achieving a high or sufficient level of each of the production or management processes of financial activities of economic entities must be accompanied by certain costs, the economic content of which will vary depending on the object. However, the owners (managers) of the enterprise or its individual structural unit must be clearly aware of what exactly the costs contribute to the creation and maintenance of the organization and their timely optimization. The Conceptual Basis of Preparation and Submission of Financial Statements means true presentation, prevalence of substance over form, prudence, completeness. These requirements formed the basis for the formation of accounting principles in International Standards and, accordingly, in Ukraine.

**Key words:** accounting and analytical support, costs, production costs, accounting, cost classification, cost management.

**Постановка проблеми.** У сучасних умовах господарювання підприємств, коли Україна будує соціально спрямовану ринкову економіку з орієнтацією на європейські стандарти, суб'єкти господарювання належну увагу приділяють основним аспектам організації обліково-аналітичного забезпечення, управлінню та обліку витрат підприємства, які є важливими та потребують поглиблених досліджень згідно з Національними положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку та Міжнародними стандартами фінансової звітності. Облік витрат відноситься до надскладних, динамічних, імовірних систем, одна й та ж дія може викликати різні результати. Оскільки система

обліку витрат виступає забезпечуючою ланкою, то основним її завданням є впорядкування вхідної та вихідної інформації відповідно до потреб управління. Система обліку витрат підприємства забезпечує користувачів необхідною обліково-аналітичною інформацією, але чим різноманітніша така інформація, тим більше рівнів управління вона забезпечує і тим складнішою є внутрішня структура обліку та більш актуальними є питання її організації. Тому перед вітчизняними підприємствами гостро постає проблема підвищення ефективності управління витратами, вирішення якої сприятиме формуванню передумов для успішного здійснення фінансово-господарської діяльності.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.**

У ринкових умовах досить актуальним є питання організації обліково-аналітичного забезпечення та управління витратами на підприємствах. Дослідженням проблем теоретичних, організаційно-методологічних та практичних аспектів формування обліково-аналітичного забезпечення та управління витратами займалися вітчизняні та зарубіжні вчені-економісти, такі як: Ф.Ф. Бутинець, С.Ф. Голов, М.Г. Грещак, І.Є. Давидович, В.П. Завгородній, П.В. Іванюта, Г.М. Колісник, О.С. Коцюба, Ю.Б. Кравчук, О.П. Лугівська, В.І. Отенко, В.О. Озеран, А.А. Пилипенко, О.О. Попов, І.Б. Садовська, А.М. Турило, А.А. Турило, Ю.С. Цал-Цалко та ін.

Проте, віддаючи належне працям видатних науковців у дослідженні обліково-аналітичного забезпечення та управління витратами, необхідно відзначити, що окремі аспекти, пов'язані з організацією та методикою формування обліково-аналітичної інформації для потреб управління витратами підприємства, залишаються недостатньо вивченими та потребують систематизації та вдосконалення.

**Постановка завдання.** Метою дослідження є узагальнення теоретичних аспектів обліково-аналітичного забезпечення витрат підприємства, дослідження поняття «витрати», класифікація витрат за основними ознаками, порядок визнання та оцінки в обліку витрат відповідно до Національних положень і Міжнародних стандартів бухгалтерського обліку.

**Виклад основного матеріалу дослідження.**

У сучасних умовах структурно-інноваційного розвитку національної економіки, поширення глобалізаційних процесів, зростання рівня світової конкуренції та прискорення змін зовнішнього середовища велике значення має подальше вдосконалення системи управління підприємством у цілому, а також окремими його підсистемами, такими як організація обліково-аналітичного забезпечення й управління витратами.

Витрати суб'єктів господарювання розглядаються за Національним положенням (стандартом) бухгалтерського обліку (НП(С)БО) 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності» [1], НП(С)БО 16 «Витрати» [2], та Міжнародними стандартами бухгалтерського обліку (МСБО), а саме: МСБО 1 «Подання фінансової звітності» [3], МСБО 2 «Запаси» [4], МСБО 16 «Основні засоби» [5], МСБО 19 «Виплати працівникам» [6], МСБО 23 «Витрати на позики» [7], МСБО 38 «Нематеріальні активи» [8], які регламентують склад та принципи визнання витрат, пов'язаних із виробництвом продукції та формуванням її собівартості.

Зокрема, щодо управління витратами С.Ф. Голов розглядає витрати як принципово нову систему, яка дає змогу відстежувати, аналізувати та контролювати витрати підприємства [9, с. 30].

На думку О.О. Попова, управління витратами – це розроблення і реалізація управлінських впливів, заснованих на використанні економічних законів щодо формування та регулювання витрат підприємства відповідно до його стратегічних і поточних цілей [10, с. 736].

Слід зазначити, що поширені в західних країнах сучасні концепції ґрунтуються на неокласичній теорії витрат виробництва, яка базується на використанні теорії граничної корисності, що істотно відрізняється від марксистської як сутнісно, так і термінологічно.

Поява подвійного запису, засновником якого був італійський математик Лука Пачолі (1445–1515), стала першим етапом у розвитку виробничих витрат, яка призвела до виникнення спроб класифікації витрат. Так, Л. Пачолі виділяв три класифікаційні групи витрат обігу: стосовно підприємства, товару та господарського процесу. На підставі цих груп витрати поділялися на торгові й домашні, прямі та непрямі, звичайні і надзвичайні. Хоча це була класифікація витрат обігу, але вона містила в собі виробничі витрати.

Окрім того, що стосується поняття «виробничі витрати», історія економічних вчень свідчить, що вперше поняття «витрати виробництва» починає більш чітко формуватися у XVII ст. у творах відомого англійського економіста Вільяма Петті (1623–1687). У «Трактаті про податки та збори» 1662 р. він розкриває теорію складу витрат виробництва та формує закон вартості.

Пізніше, у 1776 р., реформатор феодалізму Жак Тюрго у своїх «Роздумах про створення та розподіл багатств» розглядає питання про вартість, гроші, процес формування цін. Але ця праця поклала початок відображенню в облікових системах тих часів таких об'єктів, як витрати, результати тощо, та стала основою для роздумів учених-послідовників.

Щодо визначення змісту витрат виробництва К. Маркс зазначав, що з погляду суспільства вони розглядаються як дійсні витрати виробництва, які складаються з витрат живої та втіленої в засоби виробництва праці на виробництво продукції. А з погляду капіталіста – це частина вартості товару, яка відшкодовує ціну витрачених засобів виробництва та ціну витраченої робочої сили; це частина вартості товару, яка повертає лише те, скільки коштує товар самому капіталістові.

Ці категорії використовувалися для характеристики простого відтворення на відповідному рівні абстракції. Незважаючи на таку обставину, дана теорія витрат виробництва була покладена в основу практичного застосування такої категорії. Таким чином, собівартість у соціалістичній економіці можна відзначити так, що під витратами виробництва розуміють усі ті витрати, що виникають під час здійснення виробничого процесу, а

витрати підприємства – поняття більш загальне, що включає в себе виробничі витрати, а також інші види витрат.

Розвиток промислової революції на початку XIX ст. став другим етапом розвитку виробничих витрат і створив переломний момент в історії виробничих витрат. У цей час майже всі вчення були присвячені проблемі класифікації виробничих витрат, їх розподілу та обліку. Уже тоді замислювалися над тим, що крім витрат на сировину та працю, до складу виробничих витрат необхідно включити витрати на устаткування та ренту. З'явився такий термін, як «собівартість виробленої продукції», який утілював у собі всі виробничі витрати, затрачені на виробництво конкурентного продукту. Із появою додаткових витрат виробництва (знос, рентні платежі) з'явилося розуміння, що не всі витрати повністю мають відноситися на собівартість продукції, що стало третім етапом розвитку виробничих витрат і призвело до появи різних учень із різними теоріями формування собівартості готової продукції.

У 1923 р. американський економіст Джон Бейтс Кларк увів розподіл витрат на постійні та змінні. Якщо в марксистській концепції постійні витрати являють собою витрати на постійний капітал, то у Д. Кларка до них відносяться ті витрати, які не залежать від обсягу виробленої продукції.

До змінних витрат відносяться витрати, величина яких безпосередньо залежить від кількості виробленої продукції (витрати на сировину, матеріали, заробітну плату). Поділ на постійні та змінні витрати проводиться тільки для короткострокового періоду, протягом якого підприємство не може змінити постійні фактори (будівлі, споруди, обладнання та ін.). У довгостроковому періоді постійних витрат не існує. Усі витрати стають змінними, оскільки всі фактори піддаються зміні, вдосконаленню та оновленню.

Витрати виробництва можуть змінюватися в результаті підвищення цін на сировину, комплектуючі, енергоносії, тарифів на залізничні перевезення, заробітної плати, витрат на рекламу та ін.

Методологічні засади формування у системі обліку інформації про витрати підприємства та порядок її розкриття у фінансовій звітності визначаються НП(С)БО 16 «Витрати» від 31.12.1999 № 318 (поточна редакція від 03.11.2020, підстава – z1020-20) [2].

Відповідно до п. 3 НП(С)БО 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності», витрати – це зменшення економічних вигід у вигляді зменшення активів або збільшення зобов'язань, що призводить до зменшення власного капіталу (за винятком зменшення капіталу за рахунок його вилучення або розподілення власниками) [1].

Згідно з п. 6 НП(С)БО 16, під витратами звітного періоду визнаються або зменшення активів, або збільшення зобов'язань, що призводить

до зменшення власного капіталу підприємства (за винятком зменшення капіталу внаслідок його вилучення або розподілу власниками), за умови, що ці витрати можуть бути достовірно оцінені [2].

Елементом витрат є сукупність однорідних економічних витрат. Об'єктом витрат є продукція, роботи та послуги або вид діяльності підприємств, які потребують визначення пов'язаних з їх виробництвом (виконанням) витрат [2].

Уважаємо, що витрати підприємства відображаються в обліку суб'єкта господарювання одночасно зі зменшенням активів або збільшенням зобов'язання. Але слід зазначити, що витрати визнаються витратами певного періоду одночасно з визнанням доходу, для отримання якого вони здійснені. Витрати, які неможливо прямо пов'язати з доходом певного періоду, відображаються у складі витрат того звітного періоду, в якому вони були здійснені. А якщо актив забезпечує одержання економічних вигід протягом кількох звітних періодів, тоді витрати визнаються шляхом систематичного розподілу його вартості (наприклад, у вигляді амортизації) між відповідними звітними періодами.

Відповідно до положень НП(С)БО 16 «Витрати» [2], виділимо основні завдання організації обліку витрат: облік і контроль випуску продукції (обсягу, асортименту, якості та виконання плану за цими показниками); облік витрат виробництва і контролю над виконанням кошторису витрат; калькуляція собівартості продукції; виявлення невикористаних резервів виробництва; боротьба з втратами від браку та простоями.

Щодо вирішення зазначених вище завдань дуже велике значення має класифікація витрат за різними ознаками, яка потрібна для визначення вартості продукції та ціноутворення, а також визначення калькуляції собівартості продукції для різних потреб управління. Класифікацію витрат підприємства за основними ознаками приведено в табл. 1.

Детальніше розглянемо класифікацію витрат підприємства за основними ознаками, що приведені в табл. 1. За залежністю від обсягів виробництва витрати поділяються на змінні та постійні.

Змінні витрати – це витрати, що змінюються прямо пропорційно до зміни обсягу діяльності (або іншого фактора витрат). Так, у разі зростання обсягу виробництва на 10% загальна сума витрат також зростає на 10%. Відобразимо змінні витрати за такою формулою:

$$Y = bx, \quad (1)$$

де  $Y$  – загальна сума змінних витрат;

$b$  – витрати на одиницю діяльності;

$x$  – обсяг діяльності (кількість одиниць виготовленої продукції).

Слід зазначити, що змінні витрати, своєю чергою, поділяються на пропорційні, прогресивні й регресивні. Пропорційні витрати змінюються



## Класифікація витрат підприємства за основними ознаками

Класифікаційні ознаки	Елементи класифікації	Цілі виокремлення в окрему групу
1	2	3
Залежність від обсягів виробництва	Змінні (залежні від обсягу виробництва, своєю чергою, підрозділяються на пропорційні, прогресивні й дегресивні). Постійні (незалежні чи мало залежні від обсягу виробництва). Змішані витрати.	Розрахунок обсягів безбиткового виробництва, визначення валового прибутку і управління ефективністю
За об'єктом управління	Витрати в місцях їх виникнення. Витрати за центрами відповідальності.	Посилення відповідальності за неефективне здійснення витрат
Періодичність виникнення	Одноразові витрати. Поточні витрати Періодичні витрати.	Виявлення причин виникнення витрат та існуючих тенденцій
Період виникнення	Витрати минулого періоду. Витрати поточного періоду. Витрати майбутніх періодів.	Стратегічне та оперативне планування та проведення аналізу господарської діяльності
Склад витрат	Прості (одноразові), що складаються з одного елемента витрат. Комплексні (складні), що складаються з декількох елементів витрат.	Забезпечення комплексності у процесі регулювання витрат
По відношенню до процесу виробництва	Витрати предметів праці. Витрати засобів праці. Витрати живої праці.	Аналіз ефективності використання предметів і засобів праці
Сфера кругообігу засобів	Витрати сфери виробництва (виробничі витрати). Витрати сфери обігу (витрати обігу).	Планування маркетингово-збутової діяльності підприємств
За економічними елементами	Матеріальні витрати. Витрати на оплату праці. Відрахування на соціальні заходи. Амортизація. Інші витрати.	Складання кошторису витрат у цілому по підприємству, цехах, інших об'єктах управління витратами. Визначення характеру виробництва
Техніко-економічний зміст	Основні. Накладні (витрати на обслуговування виробництва та управління).	Пошук можливостей зменшення невиправданих витрат
За способом включення до собівартості	Прямі (ті, які безпосередньо відносяться на собівартість виробу). Непрямі (ті, які відносяться на собівартість виробу пропорційно вибраній базі розподілу (заробітна плата або прямі витрати)).	Визначення частки витрат, що розподіляється, та вибір найбільш раціонального методу розподілу
Нормована обґрунтованість	Нормовані витрати (стандарты витрат). Понаднормовані витрати.	Нормування витрат, контроль за виконанням і регулюванням норм
Охоплення плануванням	Планові. Непланові.	Удосконалення планування та контролю
За статтями калькуляції	Сировина і матеріали; повертні відходи (віднімаються); покупні напівфабрикати й комплектуючі вироби; основна заробітна плата; додаткова заробітна плата; відрахування на соціальні заходи виробничих робітників; загальновиробничі витрати; адміністративні витрати; витрати на збут; інші операційні витрати.	Визначає цілі здійснення витрат. Забезпечує виділення витрат, пов'язаних із виробництвом окремих видів продукції. Більш конкретно розглядає витрати в процесі стратегічного планування розвитку
За ступенем готовності продукції	Витрати на готову продукцію (роботи, послуги). Витрати в незавершеному виробництві.	Виявлення тенденцій витрат на різних стадіях виробництва
За лімітуванням	Лімітовані. Нелімітовані.	Підвищення обґрунтованості норм
За видами діяльності	Витрати операційної діяльності. За видами діяльності Витрати інвестиційної діяльності. Витрати фінансової діяльності. Витрати надзвичайної діяльності.	Визначення найбільш ефективного та пріоритетного виду діяльності

тими темпами, що й обсяг діяльності. Прогресивні витрати – це такі, темпи зростання яких перевищують темпи зростання обсягу виробництва. Дегресивними називаються такі змінні витрати, темпи зростання яких відстають від темпів зростання обсягу виробництва.

Постійні витрати – це витрати, які залишаються незмінними в разі зміни обсягу діяльності (або іншого фактора витрат), наприклад орендна плата, заробітна плата адміністративному персоналу, прямолінійна амортизація основних засобів тощо. Із розрахунку на одиницю продукції у разі зростання обсягів виробництва постійні витрати зменшуються.

Змішані витрати містять у собі як постійні, так і змінні елементи, адже у реальному житті рідко можна знайти витрати, які за своєю суттю є виключно постійними або змінними витратами. Економічні явища і пов'язані з ними витрати здебільшого є напівзмінними або напівпостійними (наприклад, плата за послуги зв'язку включає постійну суму абонентської плати та змінну плату залежно від тривалості часу розмов). Отже, змішані витрати у загальному вигляді відобразимо формулою:

$$Y = a + bx, \quad (2)$$

де  $a$  – сума постійних витрат.

До змішаних витрат можна віднести плату за користування Інтернетом, яка включає постійні витрати у вигляді абонентської плати, та змінні витрати – це оплата за кількість завантаженої інформації.

Напівзмінні витрати – це витрати, що змінюються, але не прямо пропорційно до зміни обсягу діяльності (або іншого фактора витрат). Прикладом напівзмінних витрат можуть бути витрати на придбання послуг за зберігання сировини та матеріалів на складах за умови отримання знижки у разі зберігання великими партіями.

Треба мати на увазі, що постійні витрати ніколи не бувають абсолютно постійними, вони відносно постійні лише в межах релевантного діапазону, тобто обсягу діяльності, у межах якого сума постійних витрат не змінюється.

Із метою деталізації обліку та посилення управління витратами витрати класифікуються за місцем їх виникнення, це структурні підрозділи підприємства, в яких здійснюється первісне спостереження виробничих ресурсів. Тобто за місцем виникнення витрати групуються за виробництвами, службами, дільницями, цехами, бригадами, робочими місцями. Для цілей обліку використовується класифікація витрат за центрами відповідальності. Слід зазначити, що центрами відповідальності витрат є структурні елементи підприємства та керівники, які несуть відповідальність за доцільність здійснених витрат.

Класифікація витрат за періодичністю виникнення передбачає виокремлення таких видів

витрат: одноразові витрати – це такі витрати, що здійснюються один раз і спрямовуються на забезпечення процесу виробництва протягом тривалого часу. Поточні витрати – це витрати, які здійснюються регулярно в процесі виробництва, вони також формують собівартість продукції. Періодичні витрати – це витрати, які виникають періодично впродовж усього року.

За складом витрати поділяються на прості (одноеlementні) – це ті, що складаються з одного елемента витрат, тобто вони однорідні за складом, мають єдиний економічний зміст і є первинними (наприклад, матеріальні витрати, витрати на оплату праці, амортизаційні відрахування та ін.). Комплексні (складні) витрати різномірні за складом і складаються з декількох елементів витрат (витрати на утримання й експлуатацію устаткування, загальнопромислові витрати та ін.), їх групують за економічним призначенням у процесі калькулювання та організації обліку з метою ефективного управління.

За способом включення до собівартості витрати поділяються на прямі та непрямі витрати. Прямі витрати – це витрати, що можуть бути віднесені безпосередньо до конкретного об'єкта витрат економічно доцільним шляхом [2]. До прямих витрат належать витрати, пов'язані з виробництвом окремого виду продукції (прямі матеріальні витрати, прямі витрати на оплату праці тощо), які можуть бути безпосередньо включені до її собівартості.

Непрямі витрати – це витрати, що не можуть бути віднесені безпосередньо до певного об'єкта витрат економічно можливим шляхом. До непрямих витрат належать витрати, пов'язані з виробництвом кількох видів продукції (загальнопромислові), що включаються до виробничої собівартості за допомогою спеціальних методів. Непрямі витрати утворюють комплексні статті калькуляції (складаються з витрат, що включають кілька елементів), які відрізняються за їх функціональною роллю у виробничому процесі.

За видами діяльності розрізняють: 1) витрати в процесі звичайної діяльності, які містять витрати операційної, інвестиційної та фінансової діяльності; 2) витрати надзвичайної діяльності.

Відповідно до п. 17 НП(С)БО 16 «Витрати», витрати, пов'язані з операційною діяльністю, які не включаються до собівартості реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), поділяються на адміністративні витрати, витрати на збут та інші операційні витрати [2].

До адміністративних витрат відносяться: загальногосподарські витрати, загальні корпоративні витрати, витрати на службові відрядження та утримання апарату управління підприємства, інші витрати.

Витрати на збут включають: витрати, пов'язані з реалізацією (збутом) продукції (товарів, робіт, послуг),

тобто витрати пакувальних матеріалів, витрати на ремонт тари, оплата праці й комісійні винагороди продавцям, витрати на рекламу та дослідження ринку та інші витрати, пов'язані зі збутом.

До інших операційних витрат включаються: витрати на дослідження та розробки, собівартість реалізованих виробничих запасів, сума безнадійної дебіторської заборгованості, втрати від операційної курсової різниці, визнані штрафи, пені, неустойки та інші витрати.

Витрати операційної діяльності групуються за такими економічними елементами: матеріальні затрати, витрати на оплату праці, відрахування на соціальні заходи, амортизація, інші операційні витрати.

Витрати, пов'язані з інвестиційною діяльністю, підприємство здійснює за довготермінового вкладання капіталу з метою отримання прибутку (капітальне будівництво, розширення виробництва тощо).

До фінансової діяльності відносяться витрати на відсотки за користування кредитами,

отриманими за випущеними облігаціями, фінансовою орендою тощо. А також втрати від участі в капіталі: збитки від інвестицій в асоційовані, дочірні та спільні підприємства, які обліковуються методом участі в капіталі. До складу інших витрат включаються витрати, які виникають під час діяльності, крім фінансових витрат.

Витрати надзвичайних подій – це витрати від стихійних лих, аварій, інших форс-мажорних обставин.

Слід зазначити, що порівняно з НП(С)БО у МСФЗ немає жодного спеціального стандарту, який би регулював облік і порядок відображення у фінансовій звітності витрат. Усе це прописано в окремих стандартах. МСБО 2 «Запаси» регулює оцінку витрат за матеріалами [4]. МСБО 16 «Основні засоби» регулює порядок обліку основних засобів і витрати по амортизації, тобто визнання активів, визначення їхньої балансової вартості та амортизаційних відрахувань, а

Таблиця 2

Порівняння витрат за МСФЗ та НП(С)БО

Відповідно до МСФЗ	Згідно із НП(С)БО
1	2
<i>Стандарт, який регламентує (визначає)</i>	
За міжнародними стандартами єдиного спеціалізованого стандарту немає	НП(С)БО 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності» та НП(С)БО 16 «Витрати»
<i>Визначення термінів (поняття)</i>	
Витрати – зменшення економічних вигід протягом звітного періоду, що відбувається у формі відтоку або зменшення активів або збільшення зобов'язань, які ведуть до зменшення капіталу, не пов'язаних із його розподілом між учасниками акціонерного капіталу	Витрати – зменшення економічних вигід у вигляді вибуття активів або збільшення зобов'язань, які призводять до зменшення власного капіталу (за винятком зменшення капіталу за рахунок його вилучення або розподілу власниками)
<i>Класифікація витрат</i>	
МСФЗ виходять з існування загальноприйнятої практики розмежування у звітності статей витрат, які виникають у процесі діяльності суб'єкта господарювання	Витрати класифікуються залежно від виду діяльності, від якого вони виникли, по економічним елементам і статтям витрат. Виділяють прямі та непрямі витрати, змінні та постійні, минулих і майбутніх періодів
<i>Елементи витрат</i>	
МСБО 1 встановлена класифікація: – за характером витрат: амортизація, матеріальні витрати, виплати працівникам, інші витрати; – за функціями витрат: собівартість реалізації, витрати на збут, адміністративні витрати та інші витрати	– собівартість реалізованої продукції; – витрати, пов'язані з операційною діяльністю, які не включаються до собівартості реалізації: адміністративні витрати; витрати на збут; інші операційні витрати; – фінансові витрати; – втрати від участі в капіталі; – інші витрати діяльності
<i>Визнання витрат</i>	
За МСФЗ витрати визнаються на основі безпосереднього зіставлення між понесеними витратами і прибутками по конкретних статтях доходів, що припускає одночасне визнання прибутків і витрат, що виникають безпосередньо і спільно від одних і тих самих операцій або інших подій	Витрати визнаються у звітності в момент вибуття активу або збільшення зобов'язання, які призводять до зменшення власного капіталу підприємства, на основі систематичного та раціонального їх розподілу протягом тих звітних періодів, коли надходять відповідні економічні вигоди
<i>Оцінка витрат</i>	
У МСФЗ відсутні спеціально викладені в окремому стандарті правила відносно оцінки витрат, але в деяких стандартах містяться положення, що визначають оцінку відповідних витрат, що визнаються у Звіті про прибутки і збитки	У НП(С)БО викладені в окремому взятому стандарті правила відносно оцінки витрат підприємства, але стандарти вказують на деякі особливості оцінки витрат під час здійснення операцій з активами, зобов'язаннями та капіталом
<i>Фінансова звітність суб'єкта господарювання</i>	
Звіт про фінансовий стан	Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

також збитків від зменшення корисності, які слід визнавати у зв'язку з ними [5]. Метою МСБО 19 «Виплати працівникам» є визначення обліку та розкриття інформації про виплати працівникам, який вимагає від суб'єкта господарювання визнавати: зобов'язання, якщо працівник надав послугу в обмін на виплати, які будуть сплачені в майбутньому; витрати, якщо суб'єкт господарювання споживає економічну вигоду, що виникає внаслідок послуги, наданої працівником в обмін на виплати працівникам [6]. МСБО 23 «Витрати на позики» визначає, як обліковувати витрати за позиками. Витрати на позики – це витрати на сплату відсотків та інші витрати, понесені суб'єктом господарювання у зв'язку із запозиченням коштів [7]. МСБО 38 «Нематеріальні активи» регулює порядок обліку нематеріальних активів, метою його є визначення облікового підходу до нематеріальних активів, які конкретно не розглядаються в іншому міжнародному стандарті, цей стандарт вимагає від суб'єкта господарювання визнавати нематеріальний актив, якщо й тільки якщо він відповідає певним критеріям, також визначає, як оцінювати балансову вартість нематеріальних активів і вимагає розкриття певної інформації про нематеріальні активи [8].

Порівняльну характеристику визначення, класифікації та оцінки витрат відповідно до вимог Міжнародних та Національних положень (стандартів) бухгалтерського обліку наведено в табл. 2.

**Висновки з проведеного дослідження.** Отже, на підставі проведеного дослідження можна стверджувати, що за сучасних умов суб'єктів господарювання головною метою є визначення витрат, визнання витрат за їх складом, оцінкою, класифікація витрат та оптимізація загальних витрат підприємства.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності»: Наказ Міністерства фінансів України від 07.02.2013 № 73. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0336-13#Text> (дата звернення: 11.01.2021).
2. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 16 «Витрати»: Наказ Міністерства фінансів України від 31.12.1999 № 318. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0027-00#Text> (дата звернення: 11.01.2021).
3. Міжнародний стандарт бухгалтерського обліку 1 (МСБО 1) «Подання фінансової звітності» від 01.01.2012. URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/929\\_013#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/929_013#Text) (дата звернення: 11.01.2021).
4. Міжнародний стандарт бухгалтерського обліку 2 (МСБО 2) «Запаси» від 01.01.2012. URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/929\\_021#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/929_021#Text) (дата звернення: 11.01.2021).
5. Міжнародний стандарт бухгалтерського обліку 16 (МСБО 16) «Основні засоби» від 01.01.2012.

URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/929\\_014#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/929_014#Text) (дата звернення: 11.01.2021).

6. Міжнародний стандарт бухгалтерського обліку 19 (МСБО 19) «Виплати працівникам» від 01.01.2012. URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/929\\_011#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/929_011#Text) (дата звернення: 11.01.2021).

7. Міжнародний стандарт бухгалтерського обліку 23 (МСБО 23) «Витрати на позики» від 01.01.2012 URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/929\\_042#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/929_042#Text) (дата звернення: 11.01.2021).

8. Міжнародний стандарт бухгалтерського обліку 38 (МСБО 38) «Нематеріальні активи» від 01.01.2012. URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/929\\_050#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/929_050#Text) (дата звернення: 11.01.2021).

9. Голов С.Ф. Управлінський облік. Київ: Лібра, 2003. 704 с.

10. Попов О.О. Управління витратами. Економічна енциклопедія: у 3-х т. Т. 3. Київ: Академія, 2002. 952 с.

#### REFERENCES:

1. Ministry of Finance of Ukraine (2013) *“National provision (standard) of accounting 1 “General requirements to financial reporting”*. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0336-13#Text> (accessed 11 January 2021).
2. Ministry of Finance of Ukraine (1999) *“National Regulation (standard) accounting 16 «Expenses»*. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0027-00#Text> (accessed 11 January 2021).
3. The Council for International accounting standards (2012) *Mizhnarodnyj standart bukhhalters'koho obliku 1 “Submission of financial statements”*. Available at: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/929\\_013#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/929_013#Text) (accessed 11 January 2021).
4. The Council for International accounting standards (2012). *Mizhnarodnyj standart bukhhalters'koho obliku 2 “Stocks”*. Available at: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/929\\_021#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/929_021#Text) (accessed 11 January 2021).
5. The Council for International accounting standards (2012) *Mizhnarodnyj standart bukhhalters'koho obliku 16 “Fixed assets”*. Available at: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/929\\_014#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/929_014#Text) (accessed 11 January 2021).
6. The Council for International accounting standards (2012) *Mizhnarodnyj standart bukhhalters'koho obliku 19 “Payments to employees”*. Available at: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/929\\_011#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/929_011#Text) (accessed 11 January 2021).
7. The Council for International accounting standards (2012) *Mizhnarodnyj standart bukhhalters'koho obliku 23 “Loan costs”*. Available at: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/929\\_042#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/929_042#Text) (accessed 11 January 2021).
8. The Council for International accounting standards (2012) *Mizhnarodnyj standart bukhhalters'koho obliku 38 “Intangible assets”*. Available at: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/929\\_050#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/929_050#Text) (accessed 11 January 2021).
9. Golov S.F. (2003) *Upravlins'kyj oblik [Management accounting]*. Kyiv: Libra. (in Ukrainian)
10. Popov O.O. (2002) *Upravlinnia vytratamy [Cost management]*. Kyiv: Akademiia. (in Ukrainian)



ОСОБЛИВОСТІ РОЗВИТКУ ТА ФУНКЦІОНУВАННЯ  
МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ  
ІНТЕНСИФІКАЦІЇ ГЛОБАЛІЗАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВFEATURES OF DEVELOPMENT AND FUNCTIONING  
OF SMALL AND MEDIUM-SIZED BUSINESS IN CONDITIONS  
OF INTENSIFICATION OF GLOBALIZATION PROCESSES

УДК 330.34

DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastruct56-26>**Сташенко Ю.В.**

к.е.н., доцент, доцент кафедри  
бухгалтерського обліку та консалтингу  
ДВНЗ «Київський національний  
економічний університет  
імені Вадима Гетьмана»

**Гавриловський О.С.**

к.е.н., доцент, доцент кафедри  
міжнародного обліку і аудиту  
ДВНЗ «Київський національний  
економічний університет  
імені Вадима Гетьмана»

**Stashenko Juliia**

SHEI «Kyiv National Hetman University of  
Economics»

**Gavrylovskiyi Oleksandr**

SHEI «Kyiv National Hetman University of  
Economics»

У статті розглянуто суть та еволюцію малих і середніх підприємств, проведено ідентифікацію рівнів та механізмів підтримки малих і середніх підприємств, досліджено інструменти підтримки малих і середніх підприємств, обґрунтовано інституційні заходи забезпечення пріоритетності підтримки малих і середніх підприємств. Досліджено, що у багатьох розвинених країнах основною метою підтримки малого та середнього підприємництва є не пряме субсидування підприємств або забезпечення їх фінансовими ресурсами, а створення сприятливих умов для комфортного функціонування суб'єктів малих і середніх підприємств, а також полегшення доступу підприємств малого та середнього бізнесу до позикових ресурсів (передусім за допомогою реалізації гарантійних програм). У країнах із найбільш розвиненим рівнем малих і середніх підприємств регулятивні практики зводяться до мінімуму: спрощується система регулювання малих і середніх підприємств і переглядаються норми, що пред'являються до малого і середнього бізнесу, як у виробничому секторі, так і у сфері торгівлі.

**Ключові слова:** мале та середнє підприємство, ідентифікація рівнів, механізм підтримки, субсидування підприємств, фінансові ресурси, малий та середній бізнес, виробничий сектор, сфера торгівлі.

В статье рассмотрены суть и эволюция малых и средних предприятий, проведена

идентификация уровней и механизмов поддержки малых и средних предприятий, исследованы инструменты поддержки малых и средних предприятий, обоснованы институциональные меры обеспечения приоритетности поддержки малых и средних предприятий. Исследовано, что во многих развитых странах основной целью поддержки малого и среднего предпринимательства является не прямое субсидирование предприятий или обеспечение их финансовыми ресурсами, а создание благоприятных условий для комфортного функционирования субъектов малых и средних предприятий, а также облегчение доступа предприятий малого и среднего бизнеса к заемным ресурсам (прежде всего, за счет реализации гарантийных программ). В странах с наиболее развитым уровнем малых и средних предприятий регулятивные практики сводятся к минимуму: упрощается система регулирования малых и средних предприятий, пересматриваются нормы, предъявляемые к малому и среднему бизнесу, как в производственном секторе, так и в сфере торговли.

**Ключевые слова:** малое и среднее предприятие, идентификация уровней, механизм поддержки, субсидирование предприятий, финансовые ресурсы, малый и средний бизнес, производственный сектор, сфера торговли.

*The article considers the essence and evolution of small and medium enterprises, identifies the levels and mechanisms of support for small and medium enterprises, explores the tools to support small and medium enterprises, substantiates institutional measures to ensure the priority of support for small and medium enterprises. It is investigated that in many developed countries the main purpose of supporting small and medium enterprises is not to directly subsidize enterprises or provide them with financial resources, but to create favorable conditions for comfortable functioning of small and medium enterprises and facilitate access of small and medium enterprises to borrowed resources (primarily through the implementation of warranty programs). In the countries with the most developed level of small and medium-sized enterprises, regulatory practices are minimized: the system of regulation of small and medium-sized enterprises is simplified and the norms imposed on small and medium-sized businesses, both in the manufacturing and trade sectors, are revised. It is substantiated that support for small and medium-sized businesses in Europe is provided at the regional, national and supranational levels. The policy of supporting entrepreneurship in Europe is implemented through the activities of states and through special programs implemented under the auspices of the EU. At the state level, business support in many European countries is carried out through the development and implementation of targeted programs of financial, economic, personnel, technical, information assistance to small and medium-sized businesses. Most states create special reserves to support small and medium-sized businesses through subsidies, soft loans, grants, and so on. Along with creating favorable conditions for the functioning of small and medium-sized businesses, the state develops special support programs aimed at ensuring equal development of all regions. All EU countries help small and medium-sized businesses to access sources of funding, using a variety of levers. In particular, some countries, such as the Netherlands, provide loan guarantees.*

**Key words:** small and medium enterprise, level identification, support mechanism, enterprise subsidies, financial resources, small and medium business, production sector, trade sphere.

**Постановка проблеми.** Роль малого та середнього бізнесу у розвитку національної економіки полягає у тому, що він є однією зі складових частин економіки розвинених країн, як показує світова практика. Невеликі підприємства найбільш чуйно реагують на зміну господарської кон'юнктури, впливаючи на стабільність і динамічність розвитку економіки держави в ринковому середовищі. У цих умовах підприємці використовують не лише переваги

спеціалізації свого підприємства і зацікавленість його працівників, а й можливості, які відкриваються за виробничої кооперації: більш ефективно використання таких елементів виробництва, як основні засоби, сировини, матеріали, палива й енергії, спільних науково-дослідних розробок, поділ ризику.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблеми ефективного функціонування та здійснення підтримки малих і середніх підприємств

досліджували у своїх роботах такі науковці, як Т. Адамець, Л. Алексейчук, Т. Балащук, І. Забужко, В. Коріненко, В. Ноєва, Ю. Петлюк, Т. Розанов, Т. Фінк, О. Ястремська та ін. Проте зазначимо, що в сучасних умовах обмеженого доступу українських підприємств до кредитних ресурсів, неефективна державна підтримка МСП та інші чинники негативно впливають на ефективність їхньої господарської діяльності, тому пошук напрямів оптимізації діяльності вітчизняних МСП потребує подальшого наукового розроблення.

**Постановка завдання.** Метою дослідження є аналіз процесів розвитку та функціонування малого та середнього бізнесу в умовах інтенсифікації глобалізаційних процесів.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Становлення, функціонування й розвиток малого та середнього бізнесу є неможливими без необхідного нормативно-правового забезпечення. Усі процеси в державі регулюються законодавчими актами країни, що повинні становити єдину цілісну систему. Таким чином, надзвичайно важливо, щоб нормативно-правове забезпечення малого бізнесу було логічним та дотримувалося всіма учасниками даного сектору економіки. Формування необхідної нормативно-правової бази має сприяти ефективному функціонуванню суб'єктів малого та середнього бізнесу, забезпечуючи їх розвиток, а також розвиток економіки у цілому.

Під державним регулюванням МСБ розуміється діяльність держави в особі її органів, що спрямована на реалізацію державної політики у сфері здійснення підприємницької діяльності малими та середніми підприємствами [2]. Державне регулювання малого й середнього підприємництва необхідне як для забезпечення реалізації публічних інтересів суспільства та держави, так і задля створення найкращих умов для розвитку МСБ у державі.

Галузева різноманітність суб'єктів малого бізнесу, багатоваріантність створених структур підтримки малого бізнесу, ресурсних джерел підтримки, висока невизначеність зовнішнього середовища, необхідність ситуаційного підходу роблять обов'язковим створення адаптивної системи управління розвитком малого та середнього бізнесу. Така система повинна вирішувати не лише перераховані вище проблеми, а й адаптувати використовувані інструменти під специфіку змін законодавства, території, конкретної галузі і суб'єкта малого бізнесу, щоб забезпечити виконання основної функції державного управління – досягнення соціально-економічних цілей сталого розвитку території за мінімальних ресурсних витрат. Принципами реалізації системи є: прибутковість програм і проєктів підтримки малого бізнесу; інформатизація процесів; конкурсний принцип; рівність зовнішніх умов розвитку суб'єктів

незалежно від форми власності та інших характеристик та економічних механізмів впливу; координація процесів підтримки малого та середнього бізнесу і розвитку території [2].

Характерними рисами державного регулювання малого підприємництва в країнах – членах ЄС є наявність розвинутої системи спеціалізованих установ із державним або змішаним капіталом, участь різних організацій і відомств, множинність каналів отримання підприємцями допомоги, відсутність монополізму будь-якого одного державного органу, наявність структур, які б виробляли національну політику в даній сфері, механізми її реалізації, загальну стратегію, законодавче забезпечення та їх координуюча функція у вирішенні цього найважливішого соціально-економічного завдання.

Фактично малий бізнес у розвинених країнах є не лише однією з ключових економічних сил, без яких неможливий стабільний економічний розвиток. З огляду на кількість економічно активного населення, зайнятого у цій сфері, малий бізнес – це основа, на якій базується, в першу чергу, стабільність політичної ситуації в країні. Це, по суті, й є середній клас, без якого, як відомо, неможливо забезпечити політичну та економічну стабільність у суспільстві.

Розуміючи це, керівництво всіх розвинених і країн, що розвиваються, приділяє найпильнішу увагу підтримці малого підприємництва. Основними формами державної підтримки малого бізнесу є: спрощення законодавства, адміністративних процедур; фінансова підтримка малого та середнього підприємництва з використанням державних субсидій; сприяння розвитку малого бізнесу в наукоємних галузях, орієнтованих на розроблення й упровадження інновацій; сприяння малому бізнесу у сфері підготовки і перепідготовки кваліфікованих кадрів; сприяння підприємству під час виходу на зовнішні ринки; встановлення пільгових режимів оподаткування для малого і середнього бізнесу; надання держгарантій у вигляді забезпечення під залучені кредити на розвиток малого бізнесу; усебічна консультаційна та інформаційна підтримка малого і середнього бізнесу та багато іншого [4, с. 21].

Для практичної реалізації всіх форм підтримки малого підприємництва в розвинутих країнах утворюється ціла інфраструктура організацій, яка фінансується державою. Сюди входять різні центри підприємництва, фонди підтримки підприємництва, фонди сприяння кредитуванню малого бізнесу (гарантійні фонди), фонди мікрофінансування, консультаційні центри розвитку підприємництва та ін., основною функцією яких є підтримка малого та середнього підприємства.

Інфраструктура сфери послуг для МСП у розвинених країнах характеризується різноманітними

кредитно-фінансовими операціями, наданими суб'єктам МСП: за підтримки урядів розвинених країн для прискорення розвитку МСП створюються центри розвитку, бізнес-інкубатори і технопарки, центри просування експорту. Значний внесок у розвиток МСП у досліджуваних країнах зробив розвиток кредитно-фінансових послуг. Одним із найбільш поширених інструментів підтримки малого і середнього підприємництва в розвинених країнах, що займає найбільшу частку в структурі бюджету, є фінансова підтримка МСП [5, с. 63].

У багатьох розвинених країнах основною метою підтримки малого та середнього підприємництва є не пряме субсидування підприємств або забезпечення їх фінансовими ресурсами, а створення сприятливих умов для комфортного функціонування суб'єктів МСП, а також полегшення доступу підприємств малого та середнього бізнесу до позикових ресурсів (передусім за допомогою реалізації гарантійних програм). У країнах із найбільш розвиненим рівнем МСП (наприклад, у Швейцарії) регулятивні практики зводяться до мінімуму: спрощується система регулювання МСП і переглядаються норми, що пред'являються до малого і середнього бізнесу, як у виробничому секторі, так і в сфері торгівлі (наприклад, у Великобританії).

При цьому податкова політика щодо малих і середніх підприємств відрізняється особливою лояльністю. Яскравим прикладом гнучкої податкової політики по відношенню до малого і середнього бізнесу є практика податкових пільг у сфері інноваційної діяльності, прийнята у Великобританії [1, с. 12].

Узагальнюючи міжнародний досвід підтримки малого та середнього бізнесу в розвинених країнах, можна виділити такі тенденції: сприяння розвитку МСП уряди країн світу розглядають як основу економічної політики, ініціюючи численні державні програми; консалтинг, інформаційна підтримка, експорт є основним інструментом, який підтримують фінансова та інфраструктурна галузі; створення нових підприємств є основними цілями програм МСП, інновації і нові технології, підвищення конкурентоспроможності продукції на світових ринках, нові робочі місця, розвиток окремих галузей; на зниження адміністративних бар'єрів спрямоване законодавство багатьох країн, через норми прямої дії здійснюється правове регулювання, яке встановлене в законах, проводиться антимонопольна політика, по відношенню до малих підприємств уживаються заходи щодо знищення недобросовісної конкуренції; у сфері спеціалізації окремих виробництв культивується принцип кооперування МСП, причому вони взаємодоповнюють один одного.

Принципом Think Small First (Спочатку подумай про мале) підтверджується важливість малого підприємництва ЄС, що є основним документом – Актом про малий бізнес в Європі. Цей

принцип висвітлює питання, що інтереси МСП є важливими в процесі прийняття рішень, а запроваджені заходи не повинні нести тягар для бізнесу. Національним урядам потрібно перейти на принцип однократного звітування, пріоритетними вимогами, встановленими в стратегії «Європа – 2020» щодо перевірки впливу законодавчих актів на рівень конкурентоспроможності компаній і трансакційних витрат бізнесу в межах спільного ринку ЄС, він робить основу для усунення невірних адміністративних бар'єрів та перешкод для розвитку європейського підприємництва.

Сучасна європейська модель підтримки малого та середнього підприємництва є полірівневою, оскільки всі заходи щодо підприємницької політики найкраще доповнюються національними, фінансовими, організаційно-економічними та іншими взаємопов'язаними заходами, при цьому значний акцент на національному рівні робиться на підтримку саме МСП.

Отже, сучасний етап світогосподарського розвитку базується на активному залученні підприємництва в національну інноваційну політику. Сьогодні ЄС є прикладом для наслідування в створенні та поширенні інноваційного підприємництва. Він приділяє велику увагу питанню формування важливих умов для розвитку МСП, який є інноваційно спрямованим. Тому на рівні інтеграційного угруповання діє велика кількість національних програм, які орієнтовані як на підвищення фінансової підтримки МСП, так і на створення важливого інституційного середовища. Окрім того, заходи, що реалізуються на національному рівні, дають синергетичний ефект поліструктурної системи підтримки малого інноваційного підприємництва в ЄС.

Важливим питанням підтримки МСП за окремих умов господарювання надається велика увага з боку провідних фахівців-економістів різних країн. Існування політики підтримки МСП не є самоочевидним, оскільки підприємці вважають, що вони краще, ніж інші, знають вигідні рішення для свого бізнесу та стратегії діяльності або за найкращих умов (без перешкод із боку держави) у сфері діяльності МСП працює ринковий механізм, зокрема до умов відносять: спрямованість на максимізацію прибутку; найкращу систему інформаційного забезпечення; найбільшу мобільність ресурсів; скорочену процедуру реєстрації підприємства і його вихід на ринок; нейтралітет політики держави [3, с. 18].

У європейських країнах МСП є основою соціально-економічного розвитку, воно являє собою середній клас, який є основою для стабільного розвитку економіки. Можна дійти висновку, що, з огляду на структуру та інституційні особливості МСП, виникає регіональний характер його функціонування. У сфері малого та середнього бізнесу досвід надання деяких повноважень на



регіональному рівні діє в багатьох європейських країнах та має позитивний результат. Ці зміни стали одним із кроків у процесі децентралізації та мають актуальність. Основою європейської моделі підтримки МСП є її багаторівнева структура. На вищому рівні підтримка підприємництва здійснюється Європейським Союзом (зокрема, Європейською Комісією), на державному рівні ці завдання покладено на міністерства, у кожному з яких є напрями державної підтримки та створено спеціальну інфраструктуру. Важливу роль відіграють регіональні та місцеві органи влади, яких уповноважили приймати рішення стосовно надання окремих видів державної підтримки.

Система національних органів влади та організацій є дієвим механізмом взаємодії, яка сприяє розвитку регулювання МСП. У рамках ЄС із метою підтримки підприємництва створено декілька органів та служб сприяння бізнесу. Із метою розширення ділового взаємозв'язку між підприємствами було створено Бюро з питань зближення підприємств, яке забезпечує отримання заявки компаній різних країн і сприяє налагодженню ділових взаємозв'язків. У рамках ЄС діє мережа Європейського інформаційного центру, який забезпечує обслуговування малих та середніх підприємств і надає їм маркетингову інформацію про розвиток та стан внутрішнього ринку. Основна функція таких центрів – збирати інформацію про попит і пропозицію МСП. Комісією ЄС відкрито відповідний комітет, до складу якого увійшли особи й представники ділових структур від кожної країни – члена ЄС і який забезпечує вирішення питань спрощення процедур у сфері підприємництва.

Таким чином, у межах ЄС на національному рівні забезпечується реалізація політики підтримки підприємництва, головною метою якої є оптимальні умови здійснення підприємницької діяльності, визначення рівноваги інтересів держави та бізнесу, єдності у національних програмах підтримки підприємництва. Тому вивчення та запровадження правових основ підтримки підприємництва на загальноєвропейському рівні є особливим кроком на шляху України до євроінтеграції.

Підтримка малого та середнього бізнесу в Європі здійснюється на регіональному, національному та наднаціональному рівнях. Політика підтримки підприємництва в Європі здійснюється через діяльність держав та через спеціальні програми, які реалізуються під егідою ЄС. На державному рівні підтримка підприємництва у багатьох європейських країнах здійснюється шляхом розроблення та реалізації цільових програм фінансового, економічного, кадрового, технічного, інформаційного сприяння малому та середньому бізнесу. Усі країни ЄС допомагають малому та середньому бізнесу отримати доступ до джерел фінансування, та використовують при цьому

різні важелі. Зокрема, деякі країни, наприклад Нідерланди, здійснюють забезпечення гарантування позик. Проте більшість держав створює спеціальні резерви для підтримки малого та середнього бізнесу за допомогою субсидій, пільгових позик, дотацій тощо. Поряд зі створенням сприятливих умов функціонування малого та середнього бізнесу держава розробляє програми спеціальної підтримки, метою яких є забезпечення рівного розвитку всіх регіонів.

Підтримка малого та середнього бізнесу в умовах децентралізації державного управління економікою у різних європейських країнах має свою специфіку. У цьому сенсі актуальним є дослідження досвіду країн – членів ЄС, які є найближчими сусідами України. Зокрема, концептуальні основи підтримки малого та середнього бізнесу у Польщі закладено в урядовій програмі з підтримки підприємництва. Одним із компонентів такої підтримки є створення спеціальних економічних зон. Метою функціонування таких зон є прискорення процесу розвитку регіонів шляхом залучення нових інвесторів та створення нових робочих місць. Особливою формою підтримки підприємництва стало створення бізнес-інкубаторів, головною метою яких є надання організаційної та консультативної допомоги молодому бізнесу. Серед них особливе місце посідають академічні бізнес-інкубатори, створені на базі провідних державних університетів, діяльність яких спрямована на підтримку підприємницьких ініціатив серед студентів. Окрім цього, на регіональному та державному рівнях було створено відповідні національні та регіональні фонди захисту навколишнього середовища та управління водними ресурсами, котрі надають допомогу підприємствам, які надають інвестиції для розвитку екологічно чистих технологій [6].

Найголовнішим напрямом підтримки малого та середнього бізнесу в Європейському Союзі є усунення адміністративного тиску, оскільки найкраща допомога полягає у тому, щоб не заважати. З огляду на це, Директива про послуги виступає як вирішальний крок у завершенні єдиного ринку ЄС, але нездатність окремих держав-членів вчасно ввести її в дію призвели до необхідності пошуку з боку Європейської Комісії шляхів прискорення процесу імплементації Директиви. Що стосується України, то визначені цією Директивою заходи щодо зменшення адміністративного тиску мають велике значення для реформування дозвільної системи у сфері господарської діяльності.

Підтримка малого та середнього бізнесу шляхом забезпечення відповідного комфортного бізнес-середовища може бути досягнута за допомогою реалізації конкретних кроків, спрямованих на зменшення адміністративного навантаження на бізнес через скорочення кількості процедур та формальностей у дозвільній сфері, запобігання



їх дублюванню, усунення загальних формальних вимог, таких як надання оригіналу документів, завірених копій або завіреного перекладу, крім випадків, коли це об'єктивно обґрунтовано міркуваннями загального інтересу; встановлення системи процедур та формальностей, що виконуються електронним шляхом.

Отже, адаптація національного законодавства у визначеному напрямі має на меті вдосконалення правових засад господарської діяльності та дозвільної системи. Тому всебічний аналіз нормативно-правової бази щодо послуг на внутрішньому європейському рівні є необхідною передумовою розв'язання проблеми адаптації національного законодавства у цій сфері з урахуванням європейського досвіду.

#### **Висновки з проведеного дослідження.**

Визначено, що підприємництво – це особливий вид господарської діяльності, пов'язаний із певними ризиками, факторами невизначеності та відповідальністю, у межах якого раціонально комбінуються фактори виробництва, відбуваються інноваційні процеси та основною метою є розвиток власної справи, а також збільшення величини прибутку. Роль малого та середнього бізнесу у розвитку національної економіки полягає у тому, що він є однією зі складових частин економіки розвинених країн, як показує світова практика. Невеликі підприємства найбільш чуйно реагують на зміну господарської кон'юнктури, впливаючи на стабільність і динамічність розвитку економіки держави в ринковому середовищі. У цих умовах підприємці використовують не лише переваги спеціалізації свого підприємства і зацікавленість його працівників, а й можливості, які відкриваються за виробничої кооперації: більш ефективне використання таких елементів виробництва, як основні засоби, сировина, матеріали, паливо й енергія, спільних науково-дослідних розробок, поділ ризику.

Досліджено, що у багатьох розвинених країнах основною метою підтримки малого та середнього підприємництва є не пряме субсидування підприємств або забезпечення їх фінансовими ресурсами, а створення сприятливих умов для комфортного функціонування суб'єктів МСП, а також полегшення доступу підприємств малого та

середнього бізнесу до позикових ресурсів (передусім за допомогою реалізації гарантійних програм). У країнах із найбільш розвиненим рівнем МСП (наприклад, у Швейцарії) регулятивні практики зводяться до мінімуму: спрощується система регулювання МСП і переглядаються норми, що пред'являються до малого і середнього бізнесу, як у виробничому секторі, так і в сфері торгівлі (наприклад, у Великобританії).

#### **БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:**

1. Андрущенко Г.О. Малі підприємства: критерії визначення. *Формування ринкових відносин*. 2008. № 10. С. 7–14.
2. Європейська хартія малих підприємств. URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994\\_860](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_860)
3. Липарюк О.Т. Державна підтримка малого підприємства: зарубіжний досвід. *Регіональна економіка*. 2016. № 10. С. 17–21.
4. Петров Й.О. Економіка виробничого підприємства. *Стратегічне управління*. 2014. № 10. С. 19–26.
5. Щаленюк О.Є. Державне регулювання діяльності малих підприємств: український та зарубіжний досвід. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2014. № 12(36). С. 60–64.
6. Women in Business. URL: <https://www.wibn.co.uk/>

#### **REFERENCES:**

1. Andryushchenko H.O. (2008) Mali pidpryyemstva: kryteriyi vyznachennya [Small enterprises: criteria for definition. Formation of market relations]. *Formuvannya rynkovykh vidnosyn*, no. 10, pp. 7–14.
2. Yevropeys'ka Khartiya malykh pidpryyemstv (2020) [European Charter for Small Enterprises]. URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994\\_860](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_860)
3. Lyparyuk O.T. (2016) Derzhavna pidtrymka maloho pidpryyemstva: zarubizhnyy dosvid [State support of small business: foreign experience]. *Rehional'na ekonomika*, no. 10, pp. 17–21.
4. Petrov Y.O. (2014) Ekonomika vyrobnychoho pidpryyemstva [Economics of a manufacturing enterprise]. *Stratehichne upravlinnya*, no. 10, pp. 19–26.
5. Shchalenyuk O.Ye. (2014) Derzhavne rehulyuvannya diyal'nosti malykh pidpryyemstv: ukrayins'kyi ta zarubizhnyy dosvid [State regulation of small enterprises: Ukrainian and foreign experience]. *Formuvannya rynkovykh vidnosyn v Ukrayini*, no. 12(36), pp. 60–64.
6. Women in Business. URL: <https://www.wibn.co.uk/>

## ЗМІСТ

### РОЗДІЛ 1. СВІТОВЕ ГОСПОДАРСТВО І МІЖНАРОДНІ ЕКОНОМІЧНІ ВІДНОСИНИ

<b>Василиця О.Б., Чех М.М.</b> ТОРГОВЕЛЬНА ВІЙНА МІЖ США ТА КИТАЄМ: МАСШТАБИ ВПЛИВУ.....	3
<b>Дерід І.О., Ночвіна І.О.</b> РОЗВИТОК ЕЛЕКТРОННОЇ ТОРГІВЛІ В УКРАЇНІ.....	9
<b>Завалій Б.Ю., Скрипник Н.Є.</b> ПОДОЛАННЯ ГЛОБАЛЬНИХ ДИСБАЛАНСІВ У СВІТОВІЙ ЕКОНОМІЦІ В КОНТЕКСТІ ЗАГОСТРЕННЯ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОЇ КРИЗИ.....	15
<b>Чернишова Л.О.</b> СВІТОВИЙ РИНОК РЕКЛАМИ: ОСНОВНІ ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ.....	21
<b>Ярушин Є.В., Скрипник Н.Є.</b> ОЦІНКА АДАПТИВНОСТІ СВІТОВОЇ ЕКОНОМІКИ ДО ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ СУЧАСНОСТІ.....	26

### РОЗДІЛ 2. ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

<b>Гаража О.П.</b> ЕКСПОРТ АГРОПРОДОВОЛЬНОЇ ПРОДУКЦІЇ УКРАЇНИ: СТАН ТА ПЕРСПЕКТИВИ.....	32
<b>Приймак В.І., Прийма С.С., Трач А.І.</b> МЕХАНІЗМ ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИХ ПРОЦЕСІВ В УКРАЇНІ.....	39
<b>Савченко В.Ф., Стойка С.О., Стойка В.О.</b> ДЕРЖАВНО-ПРИВАТНЕ ПАРТНЕРСТВО ЯК ОСНОВА ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ СТАБІЛЬНОСТІ ДЕРЖАВИ.....	45
<b>Тернова А.С., Вернікін О.М., Євтушенко О.В.</b> ОЦІНКА ЕКОНОМІКО-ЕКОЛОГІЧНОГО БРЕНДУ ПІДПРИЄМСТВА НА РИНКУ МИЙНИХ ЗАСОБІВ УКРАЇНИ.....	54

### РОЗДІЛ 3. ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ

<b>Сокол П.М., Близнюк Д.Д., Півоварова О.Б.</b> СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО РЕКЛАМИ УКРАЇНСЬКИХ ТУРИСТИЧНИХ КОМПАНІЙ.....	62
<b>Колокольчикова І.В.</b> СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ТА ФОРМУВАННЯ ПОЗИТИВНОГО ІМІДЖУ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ.....	67
<b>Литовченко О.Ю., Косяк А.П.</b> МЕТОДИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ МОНИТОРИНГУ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА.....	71
<b>Ляхович Л.А.</b> КЛАСИФІКАЦІЯ РИЗИКІВ НА ЕТАПІ ОЦІНКИ ГОТОВНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ДО ВПРОВАДЖЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ЗМІН.....	77
<b>Снітко Є.О., Завгородня Є.Є.</b> ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МЕХАНІЗМІВ СТРУКТУРУВАННЯ ПІДСИСТЕМИ ПЛАНУВАННЯ І КОНТРОЛЮ ОПЕРАЦІЙНОЇ СИСТЕМИ ОРГАНІЗАЦІЇ.....	82
<b>Холявка В.З., Гузар У.Є., Лешко Х.С.</b> ІСТОРИЧНІ АСПЕКТИ СТАНОВЛЕННЯ І РОЗВИТКУ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ В УКРАЇНІ ТА СВІТІ.....	90
<b>Христенко О.В.</b> ПРОЦЕС АДАПТАЦІЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИМ ПІДПРИЄМСТВОМ ДО ВИКЛИКІВ СЕРЕДОВИЩА.....	97
<b>Шаповал В.М., Белобородова М.В.</b> ДІАГНОСТИКА СЕРЕДОВИЩА ФУНКЦІОНУВАННЯ ТУРИСТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ ПІД ЧАС ПАНДЕМІЇ COVID-19.....	103

## **РОЗДІЛ 4. РОЗВИТОК ПРОДУКТИВНИХ СИЛ І РЕГІОНАЛЬНА ЕКОНОМІКА**

**Зеленко О.О., Середа Г.А.**

ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ  
ДІЯЛЬНІСТЮ ТУРИСТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ НА СХОДІ УКРАЇНИ..... 110

## **РОЗДІЛ 5. ЕКОНОМІКА ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ ТА ОХОРОНИ НАВКОЛИШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА**

**Бунякова Ю.Я.**

ОСНОВНІ ЧИННИКИ ВПЛИВУ НА ДИНАМІЧНИЙ РОЗВИТОК СФЕРИ ТУРИЗМУ..... 116

## **РОЗДІЛ 6. ГРОШІ, ФІНАНСИ І КРЕДИТ**

**Дереза В.М.**

МЕХАНІЗМ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ ФІНАНСОВИХ РИЗИКІВ ТА ЙОГО ОЦІНКА..... 120

**Легостаєва О.О.**

ХЕДЖУВАННЯ ВАЛЮТНИХ РИЗИКІВ У МІЖНАРОДНОМУ БІЗНЕСІ  
З ВИКОРИСТАННЯМ МОЖЛИВОСТЕЙ МІЖНАРОДНОГО ВАЛЮТНОГО РИНКУ..... 125

**Ткаченко Є.Ю., Фатюха В.В., Яришко О.В.**

ФІНАНСОВА СТІЙКІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА: СУТНІСТЬ ТА ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ..... 129

**Фалюта А.В., Пась Я.І.**

МАРКЕТИНГОВЕ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ БАНКІВСЬКОГО БІЗНЕСУ..... 135

## **РОЗДІЛ 7. БУХГАЛТЕРСЬКИЙ ОБЛІК, АНАЛІЗ ТА АУДИТ**

**Абесінова О.К.**

АНАЛІЗ СИСТЕМ МАТЕРІАЛЬНОЇ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ..... 140

**Косяк А.П., Литовченко О.Ю.**

ОСНОВНІ АСПЕКТИ ОРГАНІЗАЦІЇ ОБЛІКОВО-АНАЛІТИЧНОГО  
ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ТА УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ ПІДПРИЄМСТВА ..... 145

**Сташенко Ю.В., Гавриловський О.С.**

ОСОБЛИВОСТІ РОЗВИТКУ ТА ФУНКЦІОНУВАННЯ  
МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ  
ІНТЕНСИФІКАЦІЇ ГЛОБАЛІЗАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ..... 152

# CONTENTS

## SECTION 1. WORLD ECONOMY AND INTERNATIONAL ECONOMIC RELATIONS

<b>Vasylytsya Oksana, Chekh Myroslava</b> TRADE WAR BETWEEN THE US AND CHINA: THE SCALE OF INFLUENCE.....	3
<b>Derid Iryna, Nochvina Inna</b> DEVELOPMENT OF ELECTRONIC COMMERCE IN UKRAINE.....	9
<b>Zavali Bohdan, Skrypnyk Nataliia</b> OVERCOMING GLOBAL IMBALANCES IN THE WORLD ECONOMY IN THE CONTEXT OF EXACERBATION OF THE SOCIO-ECONOMIC CRISIS.....	15
<b>Chernyshova Larysa</b> WORLD ADVERTISING MARKET: MAIN DEVELOPMENT TRENDS.....	21
<b>Yarushyn Yevhenii, Skrypnyk Nataliia</b> ASSESSMENT THE ADAPTABILITY OF THE WORLD ECONOMY TO THE GLOBAL MODERN CHALLENGES .....	26

## SECTION 2. ECONOMY AND OPERATION OF NATIONAL ECONOMY

<b>Garazha Olena</b> EXPORT OF AGRICULTURAL FOOD PRODUCTS OF UKRAINE: STATE AND PROSPECTS.....	32
<b>Pryimak Vasyl, Pryima Svitlana, Trach Andrii</b> MECHANISM OF STATE REGULATION OF SOCIO-ECONOMIC PROCESSES IN UKRAINE.....	39
<b>Savchenko Volodymyr, Stoika Serhii, Stoika Vitalii</b> PUBLIC AND PRIVATE PARTNERSHIP AS THE BASIS OF FINANCIAL AND ECONOMIC STABILITY OF THE STATE.....	45
<b>Ternova Alla, Verinikin Alexey, Yevtushenko Olexandra</b> ESTIMATION THE ECONOMIC AND ENVIRONMENTAL BRAND OF ENTERPRISE AT THE MARKET OF CLEANSERS OF UKRAINE.....	54

## SECTION 3. ECONOMY AND ENTERPRISE MANAGEMENT

<b>Sokol Polina, Blizniuk Diana, Pivovarova Olga</b> MODERN APPROACHES TO THE ADVERTISING OF UKRAINIAN TOURIST COMPANIES.....	62
<b>Kolokolchikova Iryna</b> STRATEGIC MANAGEMENT AND FORMATION OF POSITIVE IMAGE OF BUSINESS ENTITIES.....	67
<b>Lytovchenko Olena, Kosiak Antonina</b> METHODOLOGICAL SUPPORT OF MONITORING OF ECONOMIC SECURITY OF THE ENTERPRISE.....	71
<b>Liakhovych Larysa</b> CLASSIFICATION OF RISKS AT THE STAGE OF ASSESSING THE READINESS OF THE ENTERPRISE TO IMPLEMENT ORGANIZATIONAL CHANGES.....	77
<b>Snitko Yelyzaveta, Zavhorodnia Yevhenia</b> THEORETICAL BASES OF MECHANISMS OF STRUCTURING OF A SUBSYSTEM OF PLANNING AND CONTROL OF OPERATING SYSTEM OF THE ORGANIZATION.....	82
<b>Kholyavka Volodymyr, Huzar Uliana, Leshko Khrystyna</b> HISTORICAL ASPECTS OF FORMATION AND DEVELOPMENT OF CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY IN UKRAINE AND THE WORLD.....	90
<b>Khrystenka Olena</b> THE PROCESS OF ADAPTATION OF THE MANAGEMENT SYSTEM OF AN AGRICULTURAL ENTERPRISE TO THE CHALLENGES OF THE ENVIRONMENT.....	97
<b>Shapoval Valentyna, Bieloborodova Mariia</b> DIAGNOSIS OF UKRAINIAN TOURIST ENTERPRISES ENVIRONMENT DURING THE PANDEMIC COVID-19.....	103



## **SECTION 4. DEVELOPMENT OF PRODUCTIVE POTENTIAL AND REGIONAL ECONOMY**

**Zelenko Olena, Sereda Ganna**

WAYS TO INCREASE THE EFFICIENCY

OF TOURISM ENTERPRISES MANAGEMENT IN EASTERN UKRAINE.....110

## **SECTION 5. ECONOMY OF NATURAL RESOURCES MANAGEMENT AND ENVIRONMENT PROTECTION**

**Bunyakova Yulia**

MAIN FACTORS OF INFLUENCE ON THE DYNAMIC DEVELOPMENT OF THE TOURISM..... 116

## **SECTION 6. MONEY, FINANCES AND CREDIT**

**Dereza Viacheslav**

THE MECHANISM OF DIVERSIFICATION OF FINANCIAL RISKS AND THEIR ASSESSMENT.....120

**Liegostaieva Olena**

HEDGING CURRENCY RISKS IN INTERNATIONAL BUSINESS USING

THE OPPORTUNITIES OF THE INTERNATIONAL FOREIGN EXCHANGE MARKET..... 125

**Tkachenko Yelyzaveta, Fatiukha Viktoriia, Yaryshko Olena**

FINANCIAL STABILITY OF THE ENTERPRISE:

ESSENCE AND FUNDAMENTALS OF MANAGEMENT.....129

**Faliuta Andrii, Pas Yaryna**

MARKETING MANAGEMENT OF BANKING BUSINESS DEVELOPMENT.....135

## **SECTION 7. ACCOUNTING, ANALYSIS AND AUDIT**

**Abesinova Olena**

ANALYSIS OF EMPLOYEES 'SYSTEMS OF MATERIAL MOTIVATION..... 140

**Kosiak Antonina, Lytovchenko Olena**

MAIN ASPECTS OF THE ORGANIZATION OF ACCOUNTING

AND ANALYTICAL SUPPORT AND COST MANAGEMENT OF THE ENTERPRISE.....145

**Stashenko Juliia, Gavrylovskyi Oleksandr**

FEATURES OF DEVELOPMENT AND FUNCTIONING

OF SMALL AND MEDIUM-SIZED BUSINESS IN CONDITIONS

OF INTENSIFICATION OF GLOBALIZATION PROCESSES.....152

Наукове видання

# ІНФРАСТРУКТУРА РИНКУ

*Електронний науково-практичний журнал*

**Випуск 56**

Коректура • *Н. Ігнатова*

Комп'ютерна верстка • *В. Удовиченко*

Засновник видання:

ПУ «Причорноморський науково-дослідний інститут економіки та інновацій»

Адреса редакції: вул. Інглєзі 6/1, оф. 135,  
м. Одеса, Україна, 65101

Телефон: +38 (048) 709-38-69

Веб-сайт журналу: [www.market-infr.od.ua](http://www.market-infr.od.ua)

E-mail редакції: [journal@market-infr.od.ua](mailto:journal@market-infr.od.ua)