

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ДЕРЖАВНИЙ ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД  
«ПРИДНІПРОВСЬКА ДЕРЖАВНА АКАДЕМІЯ  
БУДІВНИЦТВА ТА АРХІТЕКТУРИ»

# **СХІДНА ЄВРОПА: ЕКОНОМІКА, БІЗНЕС ТА УПРАВЛІННЯ**

**Електронне наукове фахове видання**

Випуск 2 (29) 2021



Видавничий дім  
«Гельветика»  
2021

## РЕДАКЦІЙНА КОЛЕГІЯ:

### Головний редактор:

**Верхоглядова Наталя Ігорівна**, доктор економічних наук, професор, директор Навчально-наукового інституту менеджменту, економіки та фінансів Міжрегіональної Академії управління персоналом.

### Заступник головного редактора:

**Коваленко-Марченкова Євгенія Вікторівна**, кандидат економічних наук, доцент кафедри обліку, економіки і управління персоналом підприємства Державного вищого навчального закладу «Придніпровська державна академія будівництва та архітектури».

### Члени редакційної колегії:

**Каховська Олена Володимирівна**, доктор економічних наук, доцент, професор кафедри економіки та підприємництва Державного вищого навчального закладу «Придніпровська державна академія будівництва та архітектури».

**Кононова Ірина Володимирівна**, доктор економічних наук, доцент, директор ТОВ «ВГВ Естейт».

**Попова Вікторія Вікторівна**, кандидат економічних наук, доцент кафедри економіки та підприємництва Державного вищого навчального закладу «Придніпровська державна академія будівництва та архітектури».

**Спірідонова Кіра Олександрівна**, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри економіки та підприємництва Державного вищого навчального закладу «Придніпровська державна академія будівництва та архітектури».

**Фісуненко Павло Анатолійович**, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри економіки та підприємництва, декан економічного факультету Державного вищого навчального закладу «Придніпровська державна академія будівництва та архітектури».

**Inna Stecenko**, D.Sc. (Economics), Professor, Vice Rector for Research and Development, Baltic International Academy (Riga, Latvia).

Видання входить до переліку наукових фахових видань України в галузі економічних наук (Категорія «Б») на підставі Наказу МОН України від 24 вересня 2020 року № 1188 (Додаток 5)

**Галузь науки:** економічні.

**Спеціальності:** 051 – Економіка; 072 – Фінанси, банківська справа та страхування; 073 – Менеджмент; 075 – Маркетинг; 076 – Підприємництво, торгівля та біржова діяльність; 292 – Міжнародні економічні відносини.

**Затверджено до поширення через мережу Internet відповідно до рішення вченої ради ДВНЗ «Придніпровська державна академія будівництва та архітектури»**

(від 23 березня 2021 року протокол № 10)

**Сайт електронного видання:** [www.easterneurope-ebm.in.ua](http://www.easterneurope-ebm.in.ua)

**Міжнародний цифровий ідентифікатор журналу:**

<https://doi.org/10.32782/easterneurope>

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

## СВІТОВЕ ГОСПОДАРСТВО І МІЖНАРОДНІ ЕКОНОМІЧНІ ВІДНОСИНИ

УДК 339.92:330.341.1:620.92

DOI: <https://doi.org/10.32782/easterneurope.29-1>

### «ЗЕЛЕНА» ЕНЕРГЕТИКА – ПОРЯТУНОК ЧИ ЗАГРОЗА ДЛЯ СВІТОВОЇ ЕКОНОМІКО-ЕНЕРГЕТИЧНОЇ СИСТЕМИ?

### GREEN ENERGY: SALVATION OR THREAT TO THE GLOBAL ECONOMIC AND ENERGY SYSTEM

**Корінний С.О.**

кандидат економічних наук,  
доцент кафедри міжнародної економіки,  
природних ресурсів та економіки міжнародного туризму,  
Запорізький національний університет

**Міхайлуца М.К.**

студентка,  
Запорізький національний університет

**Бондаренко А.Г.**

студентка,  
Запорізький національний університет

**Korinnyi Sergiy**

Zaporizhia National University

**Mikhailutsa Mariia**

Zaporizhia National University

**Bondarenko Anastasiia**

Zaporizhia National University

*У статті досліджено комплекс питань стосовно «зеленої» енергетики у світі, проблем та можливостей від запровадження альтернативних джерел енергії для екологізації економіки, розвитку сталої економіки та збереження людського потенціалу. Вивчено аналітичні роботи деяких українських авторів, в яких визначено поточний стан, перешкоди на шляху до реалізації та перспективи мобілізації політики «зеленої» енергетики у світі. Позначено дві протилежні думки стосовно необхідності впровадження «зеленої» енергетики, що обговорюються у світі протягом останніх кількох десятиліть. Висвітлено аргументи, що найчастіше висловлюють противники активного запровадження «зеленої» енергетики та надано контраргументи із цих питань. Зазначено проблему, щодо якої думки обох сторін співпадають та яка потребує негайного вирішення.*

**Ключові слова:** «зелена» енергетика, «зелені» технології, системи зберігання електроенергії, станції ВДЕ, викиди CO<sub>2</sub>.

*В статье исследован комплекс вопросов по «зеленой» энергетике в мире, проблем и возможностей от внедрения альтернативных источников энергии для экологизации экономики, развития устойчивой экономики и сохранения человеческого потенциала. Изучены аналитические работы некоторых украинских авторов, в которых определены текущее состояние, препятствия на пути к реализации и перспективы мобилизации политики «зеленой» энергетике в мире. Обозначены два противоположных мнения относительно необходимости внедрения «зеленой» энергетике, обсуждаемых в мире на протяжении последних нескольких десятилетий. Освещены аргументы, которые чаще всего выражают противники активного внедрения «зеленой» энергетике и предоставлены контраргументы по этим вопросам. Отмечена проблема, по которой мнения обеих сторон совпадают и которая требует немедленного решения.*

**Ключевые слова:** «зеленая» энергетика, «зеленые» технологии, системы сохранения электроэнергетики, станции ВИЭ, выбросы CO<sub>2</sub>.

*The article examines a set of issues related to "green energy" in the world, problems and opportunities from the introduction of alternative energy sources for greening the economy, developing sustainable economy and preserving human potential. Analytical works of some Ukrainian authors have been studied, in which the current state, obstacles to the realization and prospects of "green energy" in the world have been determined.*

*The purpose of the article is to refute the allegations about the need to immediately stop the introduction of "green technologies", including the construction of solar stations.*

*There are two opposing views on the need for green energy, which have been being discussed around the world for the past few decades. The most popular evidence from both sides on this issue is given, in particular, that the planet can be saved only through the active use of renewable energy sources, and on the other hand, that "green energy" at the current level of human development will cause even more environmental and economic problems.*

*The arguments most often expressed by opponents of the active introduction of "green energy" are highlighted, namely: the high cost of new technologies compared to existing types of generation; the inability of "green energy" to solve the problem of warming on the planet with reference to scientific research on the amount of CO<sub>2</sub> emissions from different types of generation as a major factor in warming; danger to the energy systems of all countries of the world due to the instability of energy production by natural factors. Counter-arguments on these issues are provided and evidence of the ability and necessity to use clean technologies is provided.*

*The problem, on which the opinions of both parties coincide, is highlighted – the reluctance of "green" investors to spend money on storage systems, energy storage and stabilization of energy systems due to their high cost, size, insufficient energy consumption and insufficient duration of work. It is noted that the issue of developing the latest energy storage and stabilization systems and their installation at new and existing RES stations needs to be addressed immediately, but is not an obstacle to the further development of green energy.*

**Key words:** green energy, green technologies, electricity storage systems, RES stations, CO<sub>2</sub> emissions.

**Постановка проблеми.** Сталий соціально-економічний розвиток неможливий без переходу до «зеленої» економіки, тобто необхідно поступово трансформувати традиційну економіку до більш енергоефективної та енергозбережливої.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання розвитку «зеленої» енергетики та переходу на відновлювані джерела енергії є актуальним для багатьох дослідників. Наприклад, Інна Коваль приділяла увагу тому, що альтернативна енергетика не рятує довкілля, й зазначала причини цього [1]. Аліна Свідерська у своїй статті висвітлює переваги використання «зеленої» енергії через призму економічних перспектив та екологізації [5].

**Постановка завдання.** Мета статті – порівняти різні точки зору щодо впровадження «зеленої» енергетики, а також висвітлити проблему інвестування в системи збереження вищезазначеної енергії; дослідити важливість подальшого впровадження «зеленої» енергетики та спростувати твердження про необхідність зупинити забудову нових станцій ВДЕ, зокрема сонячних та вітрових.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Важливість питання захисту навколишнього середовища та порятунку планети можна передати одним популярним висловом: «Якщо ви справді вважаєте, що довкілля є менш важливим, аніж економіка, то спробуйте не дихати, доки рахуєте свої гроші». Але опір більшості, яка не бажає переходити до нових чистих та конкурентних технологій, посилюючи економічну недоцільність та сумнівні вигоди щодо відновлення екології, стає на заваді розвитку «зеленої» енергетики.

Основними причинами агресії стали такі доводи:

1. Вартість нових технологій значно вище, ніж вартість існуючих. Передусім акцентують увагу на атомну генерацію, що є найдешевшою з усіх можливих енергоносіїв, а тому є найбільш вигідною з погляду інвестицій.

2. Основною метою розвитку «зеленої» генерації було вирішення проблеми глобального потепління шляхом зменшення викидів CO<sub>2</sub>. Однак викиди CO<sub>2</sub> щорічно зростають на 1–1,5 % протягом усього періоду впровадження сонячних та вітряних електростанцій.

На доказ цього твердження приводять звіт International Reference Centre for the Life Cycle of Products, Processes & Services щодо впливу різних видів генерації на викиди парникових газів (табл. 1) [1].

Таблиця 1  
**Види генерації енергії та викиди парникових газів від них, 2015 р.**

Вид генерації	Викид CO <sub>2</sub> (гр) на 1 кВт*год
ТЕС на вугіллі	879
ТЕС на природному газі	620
Станції на фотоелектричних панелях	64
Гідроенергетика з великими водосховищами (ГАЕС)	17
Вітрові електростанції	14
Атомна енергетика	8
Гідроенергетика без великих водойм (ГЕС)	6

*Джерело: складено за [1]*

3. Сонячна та вітрова енергетика негативно впливає на безпеку енергопостачання, оскільки є ненадійною для використання, тому що побу-

довані нові електростанції не мають акумуляторних систем, а природні чинники нестабільні у процесі виробництва електроенергії. Сьогодні, якщо виникає аварійна ситуація, для забезпечення безперебійної поставки електроенергії весь світ використовує дизель-генератори та вугільну енергетику, що забруднюють планету. Яскравим прикладом став штат Південної Австралії, де саме через відсутність акумуляторних систем 1,7 млн осіб пережили декілька великих блекаутів у безвітряні та похмурі дні.

Висновок із наведених аргументів – негайно припинити забудову станцій ВДЕ (зокрема, сонячних і вітрових) та повернутися до існуючих видів генерації.

Відповідаючи скептикам на вищевказані аргументи, слід зазначити, що для повноцінного запуску зеленого бізнесу дійсно виникає потреба в залученні значного обсягу довгострокових фінансових ресурсів. Експерти прогнозують, що капіталовкладення у відновлювальні джерела енергії (ВДЕ) до 2035 р. перевищать інвестиції як у нові проєкти, так і на підтримку та модернізацію існуючої видобувної енергетики. А вже у 2050 р. енергія ВДЕ та інших невикопних джерел первинної енергії сягне 50% від усього світового споживання енергії, при цьому 70% усієї електроенергії у світі вироблятиметься сонцем та вітром.

Маючи 2,5% від ВВП ЄС, річний обіг зеленої енергетики становить понад 300 млрд євро. У цій галузі економіки працює приблизно 3,4 млн осіб, або 1,5% працюючого населення. Близько 25% від усіх інвестицій в енергетику спрямовуються на розвиток чистих технологій. Наприклад, сьогодні вітроенергетика має максимальну дохідність інвестицій порівняно з

іншими галузями економіки ЄС. Розвинуті країни Європи та світу мають позитивний досвід у закритті шахт та працевлаштуванні гірників, що лишилися своїх робочих місць. Розглянемо динаміку виробництва сонячної та вітряної енергії у загальному обсязі виробництва електроенергії (рис. 1).

Із рис. 1 ми бачимо, що з 1990 по 2010 р. частка сонячної та вітряної енергії зростає до 4,96% від загального обсягу генерації електроенергії. Починаючи з 2011 р. можна спостерігати стрімке зростання цього показника, який на 2019 р. становив 16,7%.

Відповідно до звіту аналітичного центру Ember Energy, сонячна та вітрова енергетика дали рекордні 10% від загальносвітового виробництва електроенергії в першій половині 2020 р. [3]. Вугільні електростанції водночас використовували менше 50% своїх потужностей. Незважаючи на обставини, що спричинили великий спад споживання енергії через пандемію COVID-19 у першій половині 2020 р., відновлювані джерела енергії надали споживачам 1 129 ТВт.год електроенергії. За той же період 2019 р. було вироблено 992 ТВт.год, і річний приріст становив 13,8%. Позитивно вплинуло на обіг «зеленої» енергетики підписання Паризької угоди про клімат, оскільки її обсяг збільшився більше ніж удвічі. Але такі розвинуті країни, як Китай, США, Індія, Японія, Бразилія та Туреччина, використовують близько 10% електроенергії від сонячних та вітряних станцій. Окремо зазначимо, що Великобританія та Євросоюз уже отримують відповідно 21% та 33% енергії з відновлюваних джерел [4].

Розглянемо топ-країн світу за генерацією сонячної та вітряної енергії у загальному обсязі виробництва електроенергії (рис. 2).

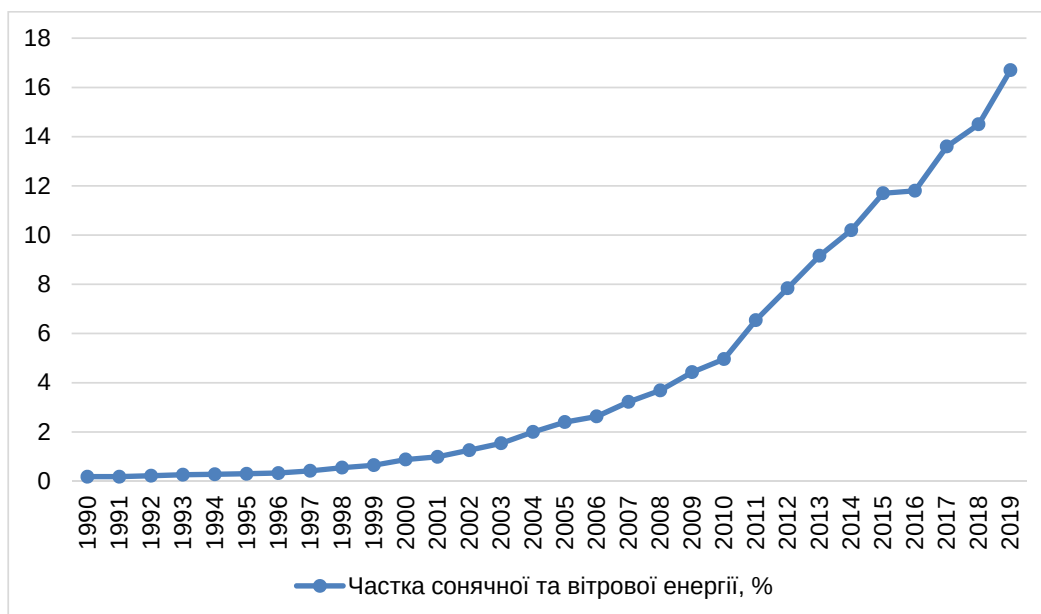
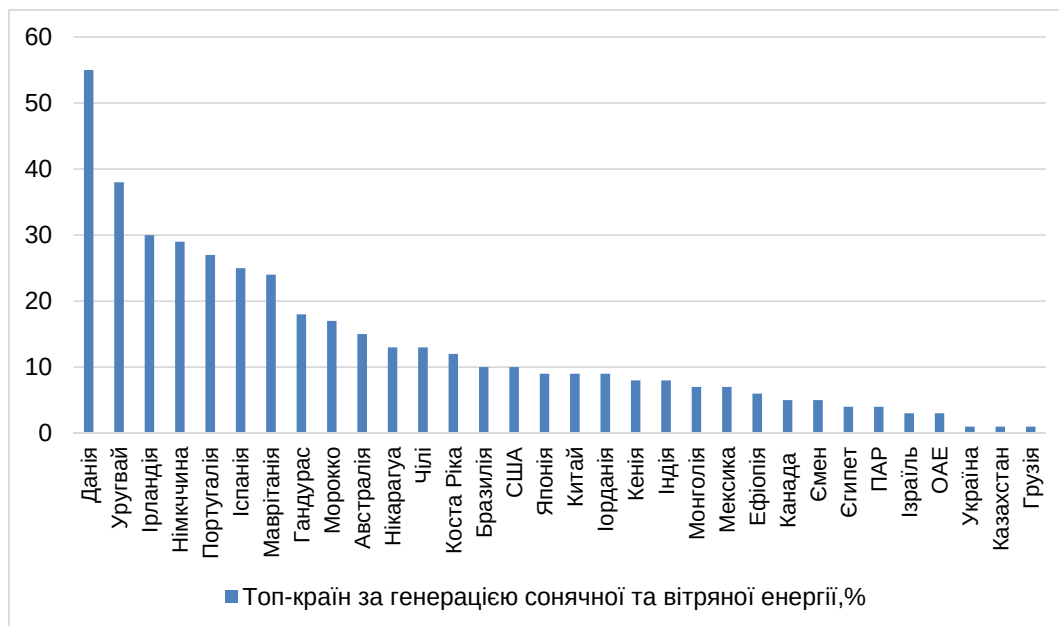


Рис. 1. Динаміка частки сонячної та вітряної енергії в країнах ЄС, 1990–2019 рр.

Джерело: створено авторами за даними [2]





**Рис. 2. Топ-країн світу за генерацією сонячної та вітряної енергії на 2019 р.**  
Джерело: створено авторами за даними [3]

Генерація сонячної та вітряної енергії має тенденцію до зростання. На рис. 2 можна побачити, що лідерами у генерації зазначеної енергії є Данія – 55%, Уругвай – 38%, Ірландія – 30%, Німеччина – 29%, Португалія – 27%, Іспанія – 25%, Мавританія – 24%. У перспективі на 2050 р. країни-лідери ставлять на меті досягти повної незалежності від первинних джерел енергії (вугілля, нафти та газу). На державному рівні значна увага приділяється стратегічним планам із запобігання кліматичним змінам та збереження довкілля, зокрема завдяки економічному та політичному стимулюванню розвитку вітрової та сонячної енергетики.

Поштовхом для такого інтенсивного зростання у «зеленій» енергетиці стало значне здешевлення технологій відновлюваної енергетики, зокрема падіння цін на сонячні панелі, вартість яких за останні сорок років зменшилася на 99%. А отже, собівартість нових проектів ВДЕ сьогодні нижча, ніж нових вугільних чи атомних проєктів.

Водночас небезпека для довкілля від атомної енергетики вже неодноразово була продемонстрована як невинними наслідками катастроф у Чорнобилі та Фукусімі, так і радіоактивними відходами, що генерують атомні станції. Життєві цикли більшості блоків атомних станцій у світі вже добігли кінця або дуже близькі до цього строку. Будувати нові атомні станції значно дорожче, ніж запроваджувати станції ВДЕ. При цьому вивід з експлуатації існуючих АЕС – довгостроковий процес, що потребує значних фінансових інвестицій. Наприклад, у Швейцарії, яка наприкінці 2019 р. почала виведення з експлуатації Мюлеберської станції, цей процес триватиме 15 років, коштуватиме 3 млрд дол.

США та згенерує близько 200 тис т радіоактивних відходів [5].

Розробки науковців протягом останніх 60 років щодо питання утилізації відпрацьованого ядерного палива починалися з надр та океанських глибин, продовжувалися могильниками на Місяці, але створенням кінцевого безпечного для наступних поколінь сховища для радіоактивних відходів АЕС так і не завершилися. Єдина альтернатива сьогодні – ядерні реактори четвертого покоління, які мають стати більш економічними та безпечними, а головне – будуть здатні переробляти відходи старих реакторів. Появу таких реакторів прогнозують не раніше 2030 р. та лише за умови сприятливої політичної кон'юнктури, а отже, революція в атомній енергетиці досі не відбулася.

При цьому станції ВДЕ, зокрема сонячні, також через 25–30 років будуть мати відходи у вигляді відпрацьованих сонячних панелей, і питання їх утилізації постане так само гостро. Але відповідь на це питання вже існує: сонячні модулі підлягають вторинній переробці з вилученням цінних матеріалів: скла, кремнію, пластмаси, міді і срібла. Зазначені відходи подрібнюють у гранули, з яких можна виробити нові сонячні панелі, які поступово замістять відпрацьовані.

Твердження скептиків про щорічне зростання викидів CO<sub>2</sub> потребує спростування. Яскравим прикладом значного зниження викидів CO<sub>2</sub> став минулий 2020 р., коли завдяки введенню обмежувальних заходів щодо функціонування промислових об'єктів під час пандемії коронавірусу викиди зменшилися по всьому світі. За розрахунками дослідників, рівень шкідливих викидів знизився приблизно на 4–7% порівняно з 2019 р.

Науковці звернули увагу на те, що практично половина скорочень викидів сталася від зменшення використання транспорту, насамперед легкових і вантажних автомобілів. На зниження руху авіатранспорту припадає лише 10% від загальної кількості скорочень викидів [6]. Тобто для сповільнення процесу потепління на планеті маємо дискутувати не про типи електростанцій, а про відмову населення від користування автомобілями, що працюють на викопних видах палива, та перехід до електромобілів.

Щодо ствердження про те, що «зелена» енергетика погіршує безпеку енергопостачання, важко не погодитися. Енергосистеми світу завжди потребували компенсаційних потужностей, які були б здатні перекривати пікові перевантаження систем залежно від зміни попиту на електроенергію. Активна забудова нових станцій ВДЕ загострила потребу у додаткових швидкодіючих компенсаційних потужностях, що мають поглинати коливання поточного попиту, усуваючи тимчасову добову, сезонну та річну нестабільність сонячної та вітрової генерації.

Стабілізація роботи енергосистеми, підвищення якості енергопостачання, підтримка напруги та частоти, балансування, запобігання наслідкам від аварій на електромережах, швидкий перерозподіл енергопотоків для населення та промисловості – усе це функції, які мають виконувати системи зберігання електроенергії.

На жаль, більшість забудовників станцій ВДЕ вдаються до економії саме на системах накопичення та стабілізації енергії, а без упровадження подібних акумуляторних систем подальший розвиток «зеленої» енергетики не тільки неможливий, а й небезпечний для енергосистем усіх країн світу. Небажання забудовників станцій ВДЕ витратити кошти на системи накопичення енергії пояснюється дуже просто: сучасні акумулятори мають високу вартість, величезні розміри, недостатню енергоємність та тривалість експлуатації. Розробленням новітніх акумуляторних систем уже займаються провідні науковці світу, зусилля яких об'єднав американський бізнесмен Ілон Маск. Світ чекає на революційні розробки у сфері виробництва акумуляторів та неминучий перехід до чистих технологій.

**Висновки.** «Зелена» енергетика – це реальна можливість поліпшити екологію у світі, сповільнити кліматичні зміни та засіб поступової відмови від використання викопного палива й атомної енергії. Першочерговим завданням інвесторів у ВДЕ-технології є впровадження вищезазначених систем зберігання та стабілізації електроенергії як на побутові, так і на промислові станції ВДЕ. Уважаємо за потрібне зосередитися на розвитку та активному впровадженні новітніх систем зберігання електроенергії, які мають надати новий поштовх розвитку всієї галузі «зеленої» енергетики.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Коваль І. «Зелено-жадібно»: чому альтернативна енергетика не рятує довкілля. *MIND : вебсайт*. 2020. URL: <https://mind.ua/publications/20206516-zeleno-zhadibno-chomu-alternativna-energetika-ne-ryatue-dovkilliya> (дата звернення: 02.03.2021).
2. Enerdata Global Statistical Yearbook 2020. URL: <https://yearbook.enerdata.net/> (дата звернення: 02.03.2021).
3. Офіційний сайт центру досліджень Ember. URL: <https://ember-climate.org/> (дата звернення: 06.03.2021).
4. Енергетика: сьогоднішня та майбутня. *EcoTechnology*. 2020. URL: <https://ecotech.news/energy/959-vitryana-ta-sonyachna-energetika-vstanovili-novij-rekord.html> (дата звернення: 06.03.2021).
5. Свідерська А. Від ненависті до любові: яке майбутнє у зеленої енергетики в Україні. *Економічна правда*. 2020. URL: <https://www.epravda.com.ua/rus/columns/2020/05/6/660178/> (дата звернення: 06.03.2021).
6. Викиди CO<sub>2</sub> у світі скоротилися на 17% у розпал обмежень через COVID-19. *Interfax-Україна*. 2020. URL: <https://ua.interfax.com.ua/news/general/663287.html> (дата звернення: 06.03.2021).

#### REFERENCES:

1. Kovalj I. (2020) «Zeleno-zhadibno»: chomu aljternatyvna energihetyka ne rjatuje dovkillja [«Green-greedy»: why alternative energy does not save the environment]. *MIND*. Available at: <https://mind.ua/publications/20206516-zeleno-zhadibno-chomu-alternativna-energetika-ne-ryatue-dovkilliya> (accessed 02 March 2021).
2. Enerdata Global Statistical Yearbook 2020. Available at: <https://yearbook.enerdata.net/> (accessed 02 March 2021).
3. Ofitsiynyy sayt tsentru doslidzhen' Ember [Official site of the Ember Research Center]. Available at: <https://ember-climate.org/> (accessed 06 March 2021).
4. Energihetyka: sjoghodennja ta majbutnje [Energy: present and future]. *EcoTechnology*. Available at: <https://ecotech.news/energy/959-sonyachna-energetika-vstanovili-novij-rekord.html> (accessed 06 March 2021).
5. Svidersjka A. (2020) Vid nenavysti do ljubovi: jake majbutnje u zelenoji energihetyky v Ukrajinі [From hatred to love: what is the future of green energy in Ukraine]. *Ekonomiczna pravda* [Economic truth]. Available at: <https://www.epravda.com.ua/rus/columns/2020/05/6/660178/> (accessed 06 March 2021).
6. Vykydy CO<sub>2</sub> u sviti skorotylysja na 17% u rozpal obmezhenj cherez COVID-19 [Global CO<sub>2</sub> emissions have been reduced by 17% in the midst of COVID-19 restrictions]. *Informacijne aghentstvo Interfax-Ukrajinа* [Interfax-Ukraine news agency]. Available at: <https://ua.interfax.com.ua/general/663287.html> (accessed 06 March 2021).

## РЕПУТАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ НАЦІОНАЛЬНОЇ ТУРИСТИЧНОЇ ДЕСТИНАЦІЇ

### REPUTATION MANAGEMENT OF THE NATIONAL TOURIST DESTINATION

Чернега О.М.

аспірантка кафедри туризму та рекреації,  
Київський національний торговельно-економічний університет

Chernega Olena

Kyiv National University of Trade and Economics

*У статті розглянуто визначення репутаційного менеджменту туристичної дестинації, розвиток туристичної національної дестинації на світовій арені та порушено питання процесу формування репутаційного менеджменту для національної дестинації. Репутація туристичної дестинації прямо пропорційно впливає на формування туристичного потоку та, відповідно, економічних надходжень. За ефективного репутаційного менеджменту туристичної дестинації формується стратегічна візія; залучаються інвестиційні надходження у нові бізнес-проекти, туристичну інфраструктуру, нові заходи; створюються робочі місця. Це досягається через створення організації-ядра, що може об'єднувати в собі представників влади, стейкхолдерів та професіоналів для подальшої промоції ресурсів та унікальних туристичних пропозицій.*

**Ключові слова:** репутаційний менеджмент туристичної дестинації, туристична дестинація, позиціонування дестинації на туристичній світовій арені, формування репутації національної дестинації.

*В статье рассмотрено определение репутационного менеджмента туристической дестинации, развитие туристической национальной дестинации на мировой арене и поднят вопрос процесса формирования репутационного менеджмента для национальной дестинации. Репутация туристической дестинации прямо пропорционально влияет на формирование туристического потока и, соответственно, экономических доходов, о чем свидетельствует уровень Украины по индексу конкурентоспособности на мировом рынке. При эффективном репутационном менеджменте туристической дестинации формируется стратегический вектор; привлекаются инвестиционные поступления в новые бизнес-проекты, туристическую инфраструктуру, новые мероприятия; создаются рабочие места. Это достигается путем создания организации-ядра, что может объединять в себе представителей власти, стейкхолдеров и профессионалов для продвижения уникальных туристических предложений.*

**Ключевые слова:** репутационный менеджмент туристической дестинации, туристическая дестинация, позиционирование дестинации на туристической мировой арене, формирование репутации национальной дестинации.

*The article considers the definition of reputational management of a tourist destination, the development of a national tourist destination on the world stage and raises the issue of the process of forming reputational management for a national destination. A tourist destination unites market players who form a network with their identification in the market. The reputation of a tourist destination directly proportionally influences the formation of the tourist flow and, accordingly, economic revenues. Currently, the reputation of the regional national tourist destination has weaknesses. In addition to the imperfect political and economic situation, there is a lack of effective tourism strategic planning, insufficient brand promotion and, as a result, unrecognizability, regional fragmentation and lack of integrity. This is evidenced by the level of Ukraine's index of competitiveness in the world market – 78th place out of 140 in 2019. From this we conclude that the reputational management of a regional tourist destination is quite low and uncompetitive, despite the rich potential and resources of the country. destinations on the tourist map of the world than European tourist destinations. That is why the reputation management of a tourist destination needs to be improved at all levels. With effective reputation management of a tourist destination, a strategic vision is formed; investment revenues are attracted in new business projects, in tourist infrastructure, in new events; jobs are created. This is achieved through the creation of a core organization that can bring together government officials, stakeholders and professionals. Its priorities are: influencing the formation of reputation through elements of branding and image, research, analytics, services and tourism products, service quality management, the creation*



*of tourist information centers and points with an understanding of the principles of hospitality and customer service taking into account the wishes, creation unique tourism products, digitalization and innovation, media relations and Pr-communication.*

**Key words:** reputation management of a tourist destination, tourist destination, positioning of the destination on the world tourist arena, formation of the reputation of the national destination.

**Постановка проблеми.** Визначальним складником конкурентоспроможності туристичної дестинації є її репутація. Необхідність управлінського підходу до репутації пояснюється необхідністю цілеспрямованості у скеруванні процесів, пов'язаних із формуванням, удосконаленням репутації; потребою організаційної основи процедур розвитку репутації в умовах динамічних трансформаційних змін; визначення результативності репутаційних процесів. Основними дескрипторами наукової проблеми репутаційного менеджменту туристичної дестинації є поняття «репутація», «менеджмент», «туристична дестинація».

За визначенням Всесвітньої туристичної організації (ВТО, UNWTO) «дестинація – це фізичний простір, в якому відвідувач проводить не менше однієї доби. Він включає туристичні продукти, такі як послуги та атракції, а також туристичні ресурси в межах однієї доби подорожування. Цей простір має фізичні й адміністративні кордони, які визначають форму його управління, імідж і репутацію, що впливають на його конкурентоспроможність на туристичному ринку» [18].

Науковець А.І. Головчан запропонувала визначення туристичної дестинації як місцевості певного масштабу з конкурентоспроможними туристичними ресурсами і підприємницькою інфраструктурою, в якій створюється і реалізується привабливий для мандрівників туристичний продукт, доповненої таким складником, як незавдання шкоди туристичним ресурсам і довкіллю [2].

Т.І. Ткаченко, своєю чергою, розглядає туристську дестинацію як об'єкт (місто, регіон, район, місцевість, місце, заклад), що має туристично-рекреаційні ресурси (унікальні або специфічні), які є привабливими для подорожувачих, доступними завдяки наявності необхідної інфраструктури (зручності, послуги), доведені до споживача у формі сформованого та підготовленого до продажу туристичного продукту сучасними засобами маркетингових комунікацій (наявність логотипа, торгової марки тощо) у системі важелів інтегрованого управління суб'єктами господарювання [7].

Що стосується терміна «репутація», О.М. Загурський зазначає, що репутація «відображує вміння генерувати цілісну систему цінностей (матеріальних, моральних, професійних, соціальних, політичних, ідеологічних), слідувати ним і комунікувати їх у цільові аудиторії» [5]. Причому існують думки, що репутацію слід розглядати як «феномен повсякденного життя, як

само собою зрозуміле знання, що включає такі характеристики: звичність, визначеність, несуперечність, правдоподібність, ясність» [16].

Досліджуючи питання формування репутації національної туристичної дестинації, за даними ВТО, UNWTO за 2018 р. визначаємо, що загальний щорічний приріст туристичних потоків світу варіюється в середньому на рівні 7%, а надходжень від них – близько 1,6 трлн дол. [18]. Для національного туризму як дестинації спостерігаються не такі позитивні тенденції. Упродовж 2019 р. Україну відвідало 13,6 млн туристів, а в 2018 р. – 14,5 млн, у 2017 р. – 14,4 млн. Країнами-лідерами є, звичайно, прикордонні країни, що становить 81% від загального в'їзного туристичного потоку в 2019 р. Найбільше іноземних громадян прибули до України з Молдови, Білорусі, Росії, Польщі, Угорщини, Румунії, Ізраїлю, Туреччини, Словаччини та Німеччини.

Відвідування України громадянами прикордонних країн у 2019 р. зменшилося порівняно з попереднім роком, тоді як із неприкордонних країн – зросло з: Литви – на 25,6%, Німеччини – на 13,1%, Великобританії – на 11,5%, Франції – на 3,6%, Чехії – на 3,2%, Грузії – на 2,9%, Італія – на 2,5%, США – на 1,8%, Болгарії – на 1,4%. Такими є дані Державної служби статистики [13].

Хоча і спостерігається незначний спад, але є й позитивні зрушення, що підтверджують також статистичні дані Всесвітнього економічного форуму за 2019 р., де за індексом туристичної конкурентоспроможності туризму Україна посідає 78-е місце зі 140 країн, між Шрі-Ланкою і Вірменією. Тоді як у 2017 р. посідала 88-е місце [4].

Окрім того, за міжнародними рейтингами Україна у 2019 р. посідає такі місця:

- 85-е місце зі 141 країни – у рейтингу конкурентоспроможності за версією Всесвітнього економічного форуму;
- 57-е місце – у рейтингу розвитку інфраструктури та 73-є місце – за розвитком туристичної інфраструктури за версією Світового економічного форуму;
- 107-е місце зі 140 – у рейтингу найбезпечніших країн для туризму;
- 62-е місце із 70 – у рейтингу країн із найкращою якістю життя;
- 20-е місце з 50 – у рейтингу небезпечних країн для жінок, які подорожують.

У 2020 р. під впливом світової пандемії туристична галузь постраждала на 80%, тому наводити статистичні дані немає сенсу.

Виходячи із цього та досліджуючи питання проблематики позиціонування, розуміємо, що для підвищення впізнаваності та привабливості національної дестинації потрібно активно формувати репутацію та управляти нею.

Управління репутацією у розгляданні даної проблеми означає налагодити процес за допомогою економічних та маркетингових інструментів, що дасть змогу спрямувати формування бажаної репутації дестинації у світовій площині.

#### Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Актуальність питання розвитку туризму та формування репутації туристичних дестинацій підтверджується зростанням кількості наукових праць та публікацій. Проблематиці розвитку туристичних дестинацій присвячено праці таких вітчизняних та іноземних учених, як: Т.І. Ткаченко [12], яка зосередила увагу на теоретичних та методичних аспектах туристичних дестинацій; А.І. Головчан [3], яка запропонувала визначення дестинації та методику оцінки ефективності функціонування туристичних дестинацій; Н.В. Корж [6], яка проаналізувала основні аспекти конкурентоспроможності туристичних дестинацій на різних рівнях управління; Хайке Баре, Герда Хессельмана [15], які розробили тематики маркетингу напрямів; Г.Г. Почепцов [9], який вибудував управління іміджем у різних сферах. Питання теоретичних засад репутації, інструменти управління розглядали

Л.В. Батченко, Л.А. Гончар [1], О.А. Приятельчук [10], Л.С. Сальнікова [11], Т.В. Федорів [14], О.О. Міцура, М.О. Хижняк [8].

**Постановка завдання.** Метою дослідження є характеристика процесу формування туристичної дестинації та визначення практичних рекомендацій щодо формування бажаної репутації національної дестинації у світовій площині.

#### Виклад основного матеріалу дослідження.

Сьогодні у світовій науці склався цілий напрям «репутаційний менеджмент» (Reputation Management – RM), проте для вітчизняної науки більш поширеним є переклад даного поняття як «управління репутацією». У даному дослідженні йдеться саме про репутаційний менеджмент туристичної дестинації. Узагальнивши наукові погляди, можна зазначити, що виділяють різні види репутації залежно від її носія: 1) належність конкретній фізичній особі – персональна; 2) співвіднесення з діловою сферою – ділова репутація; 3) належність компаніям, організаціям – репутація юридичних осіб; 4) формування всередині трудового колективу, являючи собою корпоративну репутацію. До цього переліку слід додати ще один критерій: 5) належність до певного локалізованого утворення (країна, регіон, дестинація, ОТГ, кластер тощо), тобто дестинації. У табл. 1 представлено узагальнення визначення термінів «репутаційний менеджмент» та «управління репутацією» з урахуванням щодо туристичної дестинації.

Таблиця 1

#### Визначення вченими понять «репутаційний менеджмент» та «управління репутацією» з урахуванням репутаційного менеджменту туристичної дестинації

Вчені	Трактування
<b>Репутаційний менеджмент</b>	
Л.В. Батченко, Л.А. Гончар	«Довгочасна стратегія для створення, контролю і підтримки потрібного образу компанії; основна мета репутаційного менеджменту – не дати репутації формуватися стихійно». Для туристичної дестинації дуже важливо саме стратегічно планувати етапи формування репутації.
О.А. Приятельчук	«Репутаційний менеджмент базується на забезпеченні бездоганної якості продукту, високому рівні обслуговування клієнтів, професіоналізмі персоналу, правильно визначеній місії компанії та оцінці діяльності компанії в ЗМІ». Щодо туристичної дестинації є актуальним розуміння вагомості саме кадрового ресурсу для забезпечення надання якісних послуг, що дають змогу формувати імідж у ЗМІ.
Л.С. Сальнікова	«Формування і розвиток позитивної громадської думки про суб'єкта ринкових відносин шляхом структурування і каналізації інформації про цього суб'єкта». Один із головних інструментів для промоції туристичної дестинації – громадська думка, що розповсюджується через канали комунікації.
Т.В. Федорів	«Сукупність обмежених у часі і просторі методів та технологій, спрямованих на коригування певних репутаційних характеристик об'єкта». Щодо туристичної дестинації, саме за допомогою сервісу, ментальних характеристик на території корегуються репутаційні характеристики.
<b>Управління репутацією</b>	
О.О. Міцура, М.О. Хижняк	«Спрямоване на формування міцних ділових стосунків із контрагентами компанії, що дасть їй змогу отримувати стабільно високий дохід». Щодо дестинації формування міцних стосунків серед лідерів думок, гравців ринку про репутацію дестинації позитивно впливає на збільшення надходжень.

Джерело: авторська розробка

Уважаємо, що різниця між поняттями «репутаційний менеджмент» та «управління репутацією» полягає в ознаках розмежування самих понять «менеджмент» та «управління». Управління передбачає діяльність, спрямовану на певний об'єкт із метою зміни його стану, причому об'єктом може виступати саме туристична дестинація; а менеджмент стосується процесу досягнення поставлених цілей на основі ефективності розподілу ресурсів певного суб'єкта господарських відносин чи туристичної дестинації.

На відміну від репутації суб'єктів макrorівня репутація суб'єктів мезо- та макrorівня має суттєві відмінності. Причому в ситуації з дестинацією накладаються ще специфічні риси, пов'язані з основним її продуктом – туристичним. У цьому контексті необхідно зазначити такі визначальні риси туристичного продукту: нематеріальний характер; одночасність виробництва та споживання; присутність споживача в операційній системі; суб'єктивізм в оцінці якості; сукупність значної кількості складників і, відповідно, значної кількості різних виробників послуг; неможливість повторення відтворення певних рис туристичного продукту у часі й просторі; значна потреба у маркетингових інструментах для просування; вплив форс-мажорних обставин (кліматичні, погодні умови, стихійні лиха, політичні події, санітарно-епідеміологічні явища, поширення хвороб); необхідність дотримання певних формальностей (візи, страхування); поступове перетворення споживання туристичного продукту на буденність як звичний спосіб життя; використання інфраструктури одночасно і місцевими жителями, і туристами.

В останні роки динамічного розвитку інформаційних та комунікаційних технологій, а також з урахуванням впливу глобальних суспільних викликів (зокрема, світова пандемія коронавірусу) значними темпами й у теоретичному, й у прикладному аспектах розвиваються питання управління (менеджменту) репутацією у віртуальному онлайн-середовищі. До такого нового напрямку слід віднести поняття «управління онлайн-репутацією» (управління репутацією в пошукових системах). Вихідним англійським терміном є Search Engine Reputation Management – SERM, який передбачає сукупність систематичних заходів, що дають змогу створювати, захищати і підтримувати на належному рівні репутацію певного об'єкта в Інтернеті.

Усупереч наявності певних досліджень проблема репутації та репутаційного менеджменту туристичної дестинації є мало дослідженою. Уважаємо, що репутаційний менеджмент туристичної дестинації – сукупність соціально-економічних процесів цілеспрямованого впливу на стейкхолдерів туристичної дестинації для вдосконалення сприйняття ними її репутаційних характеристик, метою якого є зростання рівня значущості репутації та формування стійких довгострокових зв'язків зі стейкхолдерами.

Узагальнено можна представити семантичну модель репутаційного менеджменту національної туристичної дестинації (рис. 1).

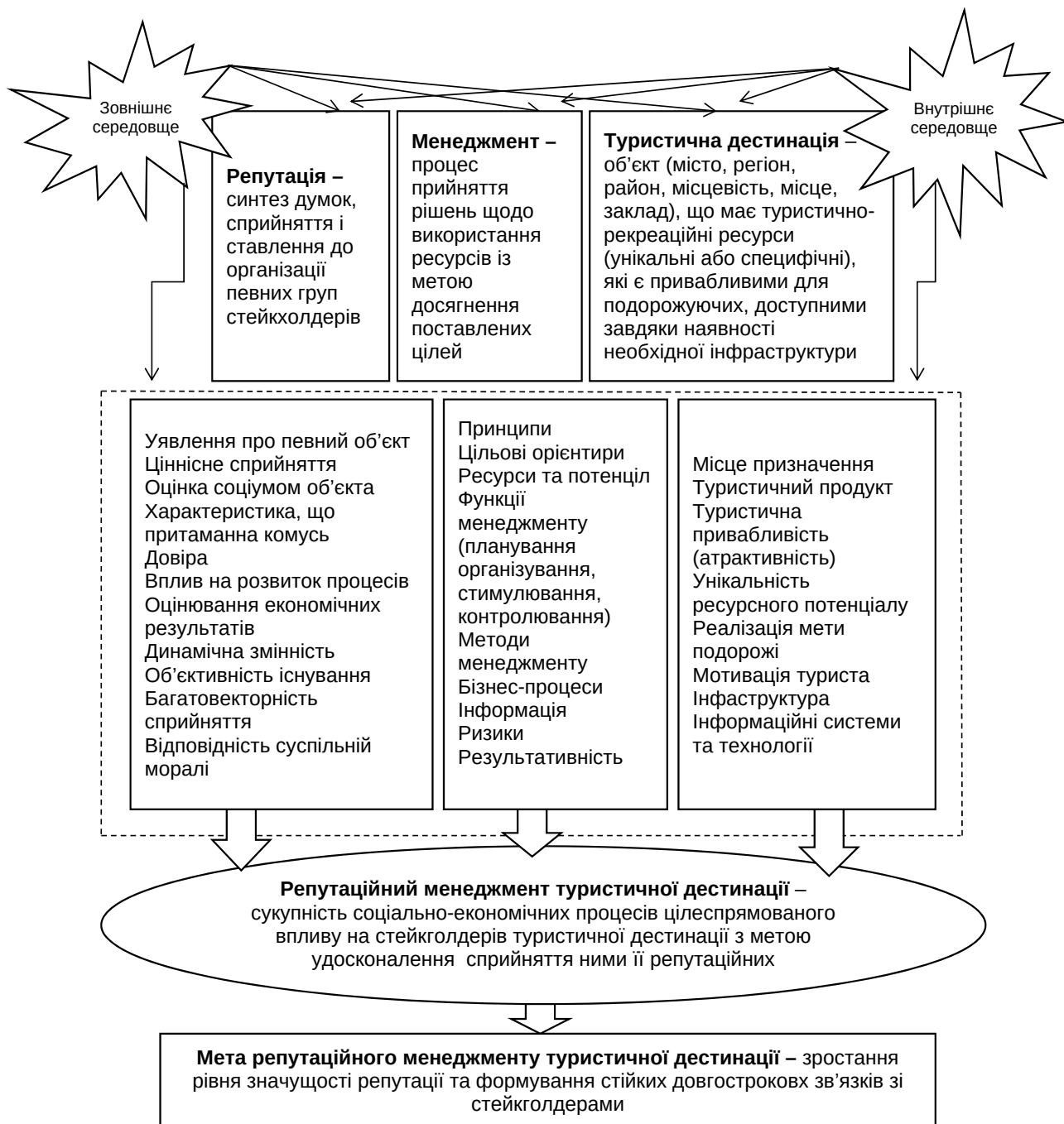
Вона будується на трьох дескрипторах: «репутація», «менеджмент», «туристична дестинація», що мають власні ознаки та характеристики, детермінуються процесами зовнішнього і внутрішнього середовища та синтезують процеси формування, підтримки й удоскона-

Таблиця 2

## Параметри репутації туристичної дестинації

Фінансово-економічні параметри	Організаційна культура	Якість інфраструктури та сервісу	Дієвість управління (менеджменту)
– обсяг доходу та його структура (за видами туризму / сезоном / суб'єктами бізнесу); – обсяг податків (зокрема, туристичний збір); – обсяг інвестицій; обсяг державних витрат на розвиток дестинації; – вартість брендів, що асоціюються з дестинацією; – вартість бренду дестинації	– наявність організаційної культури; – виконання зобов'язань перед стейкхолдерами; – прозорість діяльності; – інформаційна відкритість; – рівень конкуренції	– задоволення споживачів якістю туристичних продуктів та послуг дестинації; – відповідність стандартам якості	– наявність, чіткість та зрозумілість стратегії; – перспективи розвитку бізнесу в дестинації; – відповідність бізнес-процесів складності завдань; – репутація керівництва дестинації
Інновації	Управління персоналом	Екологічна відповідальність	Соціальні інвестиції
– дослідження і розробки; – першість на ринку; – упровадження нових технологій	– залучення професійних кадрів; – справедлива оплата праці; – мотивація персоналу	– уникнення забруднення довкілля; – мінімізація рівня утворення відходів	– підтримка місцевих громад і соціальних проєктів; – дотримання прав людини

Джерело: авторська розробка



**Рис. 1. Семантична модель репутаційного менеджменту туристичної дестинації**

Джерело: авторська розробка

лення сприйняття стейкхолдерами туристичної дестинації її визначальних параметрів.

Досліджуючи репутаційний менеджмент туристичної дестинації, слід акцентувати увагу на його цільових орієнтирах. N. Morgan, A. Pritchard, R. Pride звертають увагу на те, що «щоб справді був ефективним менеджмент туристичної дестинації, повинна бути цілісна стратегія, яка об'єднує туризм, економічний розвиток, містобудування, планування основних подій, а також безліч інших заходів та секторів [17].

У цьому контексті необхідним є визначення базових параметрів репутації дестинації (табл. 2).

**Висновки.** Отже, репутаційний менеджмент туристичної дестинації – сукупність соціально-економічних процесів цілеспрямованого впливу на стейкхолдерів туристичної дестинації для вдосконалення сприйняття ними її репутаційних характеристик, метою якого є зростання рівня значущості репутації та формування стійких довгострокових зв'язків із стейкхолдерами. А сукупність принципів та функцій репу-



таційного менеджменту туристичної дестинації закладає базові основи системного контуру її формування та механізму функціонування і розвитку. Виходячи із цього, розуміємо та доходимо висновку, що для підвищення впізнаваності та привабливості національної дестинації потрібно активно формувати репутацію та управляти

нею. Причому в сучасному динамічному суспільстві особливого значення набувають аспекти творчості, співпраці, інноваційності, що спроможні створити та підтримувати позитивну репутацію туристичної дестинації протягом тривалого періоду за допомогою економічних та маркетингових інструментів.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Батченко Л.В., Гончар Л.А. Репутаційний капітал як основа економічного зростання підприємств сфери готельно-ресторанного бізнесу. Ресторанний і готельний консалтинг. *Інновації*. 2018. № 2. С. 64–80.
2. Головчан А.І. Методика оцінки ефективності функціонування туристичних дестинацій в Україні. Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. *Економічні науки*. 2010. Вип. 4. С. 131–137.
3. Головчан А.І. Дослідження ефективності сучасної системи туристичних дестинацій в Україні. *Вісник Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна. Серія «Економічна»*. 2010. № 911. С. 188–194.
4. Всесвітньо економічний форум. URL: <https://www.weforum.org/> (дата звернення: 20.02.2021).
5. Загурський О.М. Сутність репутаційних ризиків та особливості управління ними у банківському секторі. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2017. Вип. 2. С. 38–44.
6. Корж Н.В., Басюк Д.І. Управління туристичними дестинаціями. Вінниця: Едельвейс і К, 2017. 322 с.
7. Туристські дестинації (теорія, управління, брендинг) / А.А. Мазаракі та ін. Київ: КНТЕУ, 2013. 388 с.
8. Міцура О.О., Хижняк М.О. Управління онлайн-репутацією: теоретичні засади та методичні підходи. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2012. № 4. С. 121–129.
9. Поцепцов Г.Г. Іміджологія, Рефл-бук. Москва, 2006. 574 с.
10. Приятельчук О.А. Основні інструменти та комунікаційні технології управління репутаційним капіталом в умовах кризи. *Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право*. 2014. № 3(74). С. 124–133.
11. Сальникова Л.С. Репутационный менеджмент – важная часть управленческой стратегии успешной организации. *Управленческие науки*. 2012. № 3. С. 50–59.
12. Ткаченко Т.І., Мельниченко С.В., Бойко М.Г. Стратегічний розвиток туристичного бізнесу. Київ: КНТЕУ, 2010. 596 с.
13. Туризм в Україні / Державна служба статистики України. URL: [http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu\\_tur.htm](http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_tur.htm) (дата звернення: 20.02.2021).
14. Федорів Т. Ознаки та функції репутації як об'єкта репутаційного менеджменту підприємства. *Агросвіт*. 2012. № 19. С. 11–15.
15. Барє Х., Хессельмане Г. Створення та діяльність туристичних інформаційних центрів в Україні: практичний посібник. Київ, 2006. 176 с.
16. Черепанова В.Н. Репутационный менеджмент: социально-экономический аспект. *Фундаментальные исследования*. 2016. № 11–4. С. 875–879.
17. Morgan Nigel, Pritchard Annette, Pride Routledge Roger, Destination Brands: Managing Place Reputation 2012. 370 p.
18. World Tourism Organization. UNWTO Tourism Highlights 2019 Edition. URL: <https://www.eunwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284421152> (дата звернення: 20.02.2021).

#### REFERENCES:

1. Batchenko L.V., Gonchar L.V. (2018) Reputacijnyj kapital jak osnova ekonomichnogho zrostannja pidpryjemstv sfery ghoteljno-restorannogho biznesu [Reputational capital as a basis for economic growth of enterprises in the hotel and restaurant business]. *Restaurant and hotel consulting. Innovations*, no. 2, pp. 64–80.
2. Holovchan A.I. (2010) Metodyka ocinky efektyvnosti funkcionuvannja turystychnykh destynacij v Ukraini [Methods for assessing the effectiveness of tourist destinations in Ukraine]. *Visnyk Chernivetskoho torhovelno-ekonomichnogo instytutu. Ekonomichni nauky*, vol. 4, pp. 131–137.
3. Golovchan A.I. (2010) Doslidzhennja efektyvnosti suchasnoji systemy turystychnykh destynacij v Ukraini [Research of tourism destinations modern system efficiency in Ukraine]. *Visnyk Kharkivskogo nacionalnogo universytetu imeni V. N. Karazina. Seriya: Ekonomichna*, vol. 911, pp. 188–194.
4. World Economic Forum. Available at: <https://www.weforum.org/> (accessed 20 February 2021).
5. Zahurs'kyj O. M. (2017) Sutnistj reputacijnykh ryzkyv ta osoblyvosti upravlinnja nymy u bankivskomu sektori [The essence of reputation risks and features of their management in the banking sector]. *Finansovo-kredytna diialnist: problemy teorii ta praktyky*, vol. 2, pp. 38–44.
6. Korzh N.V., Basyuk, D.I. (2017) Upravlinnja turystychnymy destynacijamy [Tourism destinations management]. Vinnytsia: Edelweissand i K. (in Ukrainian)
7. Mazaraki A.A., Tkachenko T.I., Melnychenko S.V. (2013) Turystsjki destynaciji (teorija, upravlinnja, brendyngh) [Tourism destinations (theory, management, branding)]. Kyiv National University of Trade and Economics.



8. Mitsura O.O., Khyzhnyak M.O. (2012) Upravlinnja onlajn-reputacijeju: teoretychni zasady ta metodychni pidkhody [Online reputation management: theoretical principles and methodological approaches]. *Marketing and innovation management*, no. 4, pp. 121–129.
9. Pocheptsov G.G. (2006) Imidzhelohija [Imidology]. Moscow: Reflec-Buk. (in Russian)
10. Pryatelchuk O.A. (2014) Osnovni instrumenty ta komunikacijni tekhnologhiji upravlinnja reputacijnym kapitalom v umovakh kryzy [Basic tools and communication technologies of reputational capital management in a crisis]. *Foreign trade: economics, finance, law*, no. 3, vol. 74, pp. 124–133.
11. Salnikova L.S. (2012) Reputatsionnyy menedzhment – vazhnaya chast' upravlencheskoj strategii uspeshnoy organizatsii [Reputation management – an important part of the management strategy of a successful organization]. *Management Sciences*, no. 3, pp. 50–59.
12. Tkachenko T.I., Melnychenko S.V., Bojko M.G. (2010) Strategichnyj rozvytok turystychnogho biznesu [Strategic development of tourism business]. Kyiv: Kyiv National University of Trade and Economics. (in Ukrainian)
13. The official site of State Statistics Service of Ukraine, Tourism in Ukraine. Available at: <http://www.ukrstat.gov.ua> (accessed 20 February 2021).
14. Fedoriv T. (2012) Oznaky ta funkciji reputaciji jak ob'jekta reputacijnogho menedzhmentu pidpryjemstva [Signs and functions of reputation as an object of reputation management of the enterprise]. *Agrosvit*, no. 19, pp. 11–15.
15. Barre H., Hesselmane G. (2006) Stvorennja ta dijalnistj turystychnykh informacijnykh centriv v Ukrajinі [Creation and operation of tourist information centers in Ukraine: a practical guide]. Kyiv. (in Ukrainian)
16. Cherepanova V.N. (2016) Reputatsionnyy menedzhment: sotsial'no-ekonomicheskiy aspekt [Reputation management: socio-economic aspect], *Fundamental research*, vol. 11–4, pp. 875–879.
17. Morgan Nigel, Pritchard Annette, Pride Routledge Roger (2012) Destination Brands: Managing Place Reputation.
18. World Tourism Organization, UNWTO Tourism Highlights 2019 Edition, UNWTO, Madrid, Spain (accessed 20 February 2021).

## ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

УДК 347.77:339.91

DOI: <https://doi.org/10.32782/easterneurope.29-3>

### РОЛЬ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОЇ ВЛАСНОСТІ У ЗМІНІ ЕКОНОМІЧНОЇ СПЕЦІАЛІЗАЦІЇ УКРАЇНИ

### THE ROLE OF INTELLECTUAL PROPERTY IN CHANGING THE ECONOMIC SPECIALIZATION OF UKRAINE

**Вірченко В.В.**

доктор економічних наук, доцент,  
Київський національний університет імені Тараса Шевченка

**Пахаєва Ю.С.**

студентка,  
Київський національний університет імені Тараса Шевченка

**Virchenko Volodymyr**

Taras Shevchenko National University of Kyiv

**Pakhaieva Yuliia**

Taras Shevchenko National University of Kyiv

*Статтю присвячено дослідженню змісту, специфіки та значенню інтелектуальної власності у сучасних економічних системах. Аналізується роль інтелектуальної власності у стимулюванні розвитку національної економіки та зміні її спеціалізації у постіндустріальну добу. Визначено перешкоди, що виникають на шляху становлення моделі інноваційної економіки в Україні. Обґрунтовано велике значення комерціалізації інтелектуальної власності та інвестицій в інтелектуальний капітал у структурній трансформації економічної системи та формуванні постіндустріального способу виробництва. Досліджено вплив знань, інформації, інновацій та об'єктів інтелектуальної власності на економічне зростання та конкурентоспроможність країни на сучасних глобалізованих товарних ринках. Обґрунтовано необхідність реалізації державної політики, спрямованої на зміну економічної спеціалізації України у напрямі формування сприятливого інституційного середовища для реалізації інноваційного та технологічного потенціалу.*

**Ключові слова:** інтелектуальна власність, економічна спеціалізація, експортний кошик, інновації, економіка знань, засоби індивідуалізації, бренд.

*Статья посвящена исследованию содержания, специфики и значения интеллектуальной собственности в современных экономических системах. Анализируется роль интеллектуальной собственности в стимулировании развития национальной экономики и изменении ее специализации в постиндустриальной экономической среде. Определены препятствия, возникающие на пути становления модели инновационной экономики в Украине. Обосновано большое значение коммерциализации интеллектуальной собственности и инвестиций в интеллектуальный капитал в структурной трансформации экономической системы и формировании постиндустриального способа производства. Исследовано влияние знаний, информации, инноваций и объектов интеллектуальной собственности на экономический рост и конкурентоспособность страны на современных глобализованных товарных рынках. Обоснована необходимость реализации государственной политики, направленной на изменение экономической специализации Украины путем формирования благоприятной институциональной среды для реализации инновационного и технологического потенциала.*

**Ключевые слова:** интеллектуальная собственность, экономическая специализация, экспортная корзина, инновации, экономика знаний, средства индивидуализации, бренд.

*The article is devoted to the study of the nature, features and significance of intellectual property in modern economic systems. The role of intellectual property in stimulating the development of the national economy and changing its specialization in the post-industrial era is analyzed. Authors underlined the fact that Ukraine faces the problem of changing economic specialization in the context of post-industrial transformations in order to ensure an advantageous position in the global competitive environment. The analysis shows that EU countries and the US are trying to export finished products with a high share of value added, while most of Ukraine's export basket is made up of raw materials, which gives our country a losing position in the global economic environment. The role of commercialization of intellectual property and investments in intellectual capital in the structural transformation of the economic system and the formation of the post-industrial system of production is substantiated. The impact of knowledge, information, innovations and intellectual property on the economic growth and competitiveness of the country in modern globalized consumer markets has been investigated. South Korea's experience in the commercialization of intellectual property and the formation of an effective model of specialization is considered. Results of research demonstrated that distinguishing tools as a component of intangible assets of enterprises turned into important factor of its competitiveness in the context of post-industrial transformations. China's experience in supporting the commercialization of intellectual property by creating industrial parks that accumulate foreign direct investment is studied. Analysis of statistics has proved key role of intellectual property in the modern system of public reproduction, and allows to identify a clear link between the volume and dynamics of investment in intellectual capital and profitability of innovative enterprises. The necessity to implement the state policy aimed at changing the economic specialization of Ukraine in the direction of forming a favorable institutional environment for the implementation of innovative and technological potential has been substantiated.*

**Key words:** intellectual property, economic specialization, export basket, innovation, knowledge economy, means of individualization, brand.

**Постановка проблеми.** В епоху постіндустріальних трансформацій, де головною рушійною силою стають нематеріальні чинники виробництва, інтелектуальна власність починає відігравати особливу роль у формуванні вектору економічного розвитку національних господарських систем. У країнах із розвинутою ринковою економікою відбувається планомірна трансформація структури виробництва у напрямі зростання обсягу випуску високотехнологічної інноваційної продукції зі значною часткою доданої вартості. Натомість вітчизняна економічна система відзначається розгортанням процесів деіндустріалізації, яка з кожним днем усе більш набирає обертів. Сировинна орієнтація експорту України надзвичайно негативно впливає на конкурентоспроможність економіки, що вимагає негайних кроків у напрямі зміни економічної спеціалізації країни та перетворює її на першочергове завдання на шляху забезпечення макроекономічної стабілізації та економічного зростання. При цьому ключова роль у трансформації економічної спеціалізації має належати інтелектуальній власності, комерціалізація якої забезпечує інноваційну спрямованість виробництва.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблема вибору оптимальної моделі спеціалізації економіки країни була висвітлена у наукових працях зарубіжних дослідників, таких як: «Держава сталого розвитку» Ч. Наїра [1], «Як багаті країни стали багатими та чому бідні залишаються бідними?» Е. Райнерта [2], «23 прихованих факти про капіталізм» Ха-Юна Чанґа [3]. Ч. Наїр та Е. Райнерт підкреслюють необхідність використання політики протекціонізму на ранніх стадіях розвитку виробництва, заборони експорту сировини, підтримки державою роз-

витку власної промисловості та зміщення пріоритетів у напрямі високотехнологічних секторів економіки.

Український учений В. Базилевич у своїх дослідженнях обґрунтовує необхідність запровадження інноваційної моделі розвитку, що ґрунтується на ефективному використанні інтелектуального потенціалу, широкомасштабному впровадженні в господарський обіг продуктів інтелектуальної праці, різкому зростанні масштабів обороту інтелектуальної власності, цілеспрямованому та системному відтворенні наукомістких галузей, які формують ядро новітнього технологічного укладу [4]. Водночас В. Галасюк пояснює причини відставання економіки України від успішних країн-сусідів неефективністю вітчизняної моделі спеціалізації. Науковець наголошує на доцільності цілеспрямованого використання економічної політики «модернізаційного» типу для поліпшення економічної спеціалізації, прискорення економічного зростання та збільшення добробуту громадян [5].

Ураховуючи важливий внесок згаданих вище дослідників у формування теорії економічної спеціалізації, потрібно відзначити, що у вітчизняній науковій літературі недостатньо висвітленими залишається вплив інтелектуальної власності та інвестицій в інтелектуальний капітал на спеціалізацію країни.

**Постановка завдання.** Мета дослідження полягає у вивченні ролі інтелектуальної власності в економічних системах постіндустріального типу та обґрунтуванні необхідності стимулювання інвестицій в інтелектуальний капітал в Україні у цілях зміни її економічної спеціалізації. Для досягнення поставленої мети передбачається вирішення таких завдань дослідження: проаналізувати вплив інтелектуальної власності

на економічне зростання; обґрунтувати необхідність зміни економічної спеціалізації та розвитку інтелектуальної власності в Україні у цілях інноваційної модернізації структури виробництва та переходу до ефективної моделі спеціалізації економіки.

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

В умовах постіндустріальної економіки об'єкти інтелектуальної власності стають ключовими чинниками, що визначають конкурентоспроможність національних господарств. При цьому провідні країни світу розглядають інтелектуальну власність як один із головних складників національного багатства. Інтелектуальна власність виражається загальнолюдськими інтелектуальними надбаннями та новаціями в науковій, технологічній та художніх сферах [6]. Інтелектуальна власність постає також інструментом досягнення соціально-економічного розвитку: досягнення стійкого зростання ВВП та створення комфортних умов життя для громадян країни, а також підвищення добробуту населення.

Підвищення частки інтелектуального капіталу в національній структурі чинників виробництва сприяє інноваційній спрямованості економіки, що, своєю чергою, прямо впливає на модель економічної спеціалізації країни.

Тоді як країни ЄС та США намагаються експортувати готову продукцію з високою часткою доданої вартості, більшу частину експортного кошика України становить продукція сировинного характеру. Фактично Україна продає сировину за кордон, щоб потім уже купувати готову продукцію на світовому ринку. Це забезпечує нашій країні програтувану позицію у глобальному економічному середовищі. Водночас країни, які імпортують українську сировину та обробляють її на своїй території, розвивають власне виробництво та забезпечують населення робочими місцями.

Думки про те, що сировинна економіка є невдалим орієнтиром країни, з'явилися ще в XVI ст. Зокрема, англійський дослідник В. Стаффорд обґрунтовував необхідність заміни експорту сировини експортом готової продукції: «Іноземці примушують нас платити, врешті-решт, за наш власний матеріал, на нас же падають усі митні збори, витрати з обробки і, врешті, мито під час зворотного ввезення в Англію. Між тим якби ті ж предмети були вироблені в королівстві, наші співвітчизники отримали б додатковий заробіток, мито платили б іноземці і чистий прибуток залишився б у королівстві» [7, с. 125].

У сучасному глобалізованому економічному просторі уряди країн із розвинутою економікою чудово розуміють, що сировинна спеціалізація – це найгірший варіант розвитку подій. Наявність сировинних ресурсів не є запорукою успішного економічного розвитку, оскільки як тоді пояснити, що такі країни, як Південна Корея чи Швейцарія, що не мають жодних природних ресурсів,

є одними з передових економік світу. Наявність сировинного потенціалу потрібно розглядати як перевагу в конкурентній боротьбі на світовому ринку. В Україні ми ж стикаємося з парадоксом, коли країна має власні сировинні ресурси, проте не має власного розвинутого виробництва.

Усе це свідчить про необхідність формування в Україні ефективної моделі спеціалізації, яка забезпечить у майбутньому вигравну позицію для нашої держави на світових товарних ринках. Сучасний соціально-економічний розвиток характеризується зростанням ролі та значення чинників, пов'язаних з інтелектуалізацією та інформатизацією господарського життя суспільства. Саме інформація та знання є визначальними чинниками постіндустріального розвитку. Знання та інформація у нинішніх ринкових умовах виступають безпосередньо продуктивною силою, стратегічним ресурсом, поштовхом до приведення в дію надзвичайно потужних систем [4].

Для того щоб здійснити перехід до економіки знань, необхідна зміна пріоритетів у формуванні макроекономічної політики. Першочерговим завданням на шляху до цієї мети є скасування преференцій або стимулів для сировинного бізнесу. Створивши привабливі умови, щоб переробляти сировину в Україні й експортувати готову продукцію, ми можемо створити своє власне «українське економічне диво», адже наша країна має величезний потенціал, що проявляється у володінні унікальними людськими ресурсами.

Скасування преференцій є першим кроком, який символізує відмову від статусу «сировинного експортера», другий крок має стосуватися того, щоб наповнити експортний кошик України високотехнологічною продукцією. Проаналізувавши міжнародний досвід, можна дійти висновку, що функціонування індустріальних парків є чудовим інструментом для досягнення заданої цілі, адже саме останні сприятимуть відновленню української промисловості та секторів економіки з високою доданою вартістю.

Удалим прикладом роботи індустріальних парків є Китай, де функціонує 54 індустріальні зони, які формують близько 10% ВВП, акумулюють 30% прямих іноземних інвестицій, 37% товарного експорту та забезпечують 4 млн робочих місць. Індустріальні зони дають близько половини валової високотехнологічної продукції Китаю і третину високотехнологічного експорту [8].

Іншим прикладом радикальної перебудови економіки на основі інновацій є Сінгапур. Із часу здобуття незалежності від Малайзії у 1965 р. чисельність населення збільшилася з 1,6 млн до 5,8 млн осіб, тоді як економіка виросла в сотні разів під впливом стрімкої інноваційної модернізації. ВВП на душу населення збільшився з 516 доларів у 1965 р. до 65 тис доларів у 2019 р.



В Україні станом на 30 грудня 2020 р. зареєстровано 45 індустріальних парків, які можна переглянути на сайті Міністерства розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства України [9]. Проте їхня продуктивність значно поступається зарубіжному досвіду.

Інтелектуальна власність є визначальним складником постіндустріального способу виробництва, яка в Україні залишається недооціненою. Активна «патентна міграція» завдає удару по вітчизняній економіці, оскільки рух інтелектуального капіталу відбувається до іноземних компаній, які потім входять на український ринок з інноваційною продукцією, що є більш конкурентоспроможною порівняно з українськими аналогами.

Для того щоб оцінити, яку вагу має інтелектуальна власність у світі та в Україні, достатньо дослідити статистику. Аналіз структури активів провідних компаній світу демонструє, що нематеріальний капітал, який охоплює патенти, засоби індивідуалізації, авторські права, комерційну таємницю тощо, становить більшу частину їхньої ринкової вартості (табл. 1). Окрім того, через пандемію COVID-19 тенденція зростання частки нематеріальних активів, які нині перевищують 90% ринкової вартості компаній, стала ще більш відчутною [10].

Таблиця 1

**Структура активів  
інноваційних корпорацій у 2019 р.**

№	Компанія	Вартість нематеріальних активів / Відсоток ринкової вартості компанії
1	Microsoft	904 млрд \$ / 90%
2	Amazon	839 млрд \$ / 93%
3	Apple	675 млрд \$ / 77%
4	Alphabet	521 млрд \$ / 65%
5	Facebook	409 млрд \$ / 79%
6	AT&T	371 млрд \$ / 84%
7	Tencent	365 млрд \$ / 88%
8	Johnson&Johnson	361 млрд \$ / 101%
9	Visa	348 млрд \$ / 100%
10	Alibaba.com	344 млрд \$ / 86%

Джерело: розроблено на основі [11]

Такі провідні компанії світу, як Microsoft, Apple, Amazon, Facebook тощо, мають вражаючу частку нематеріальних активів у структурі капіталу. Цікавим є той факт, що впродовж останньої чверті ХХ ст. відбулися кардинальні зміни у структурі капіталу американських компаній, які входять до списку S&P 500. У 1975 та 1985 рр. частка матеріальних активів переважала, з часом тенденція зазнала змін, і сьогодні вартість нематеріальних активів багаторазово перевищує вартість матеріальних активів (рис. 1).

В Україні ж частка нематеріальних активів на підприємствах залишається незначною і становить менше 1% [12]. Окрім того, недооціненою як із боку держави, так і підприємств залишається використання такого об'єкта інтелектуальної власності, як засоби індивідуалізації – спеціальні позначення чи комбінації позначень, які не вводять в оману споживачів та придатні для ідентифікації суб'єктів господарювання, товарів та послуг [13, с. 884].

Сьогодні засоби індивідуалізації як складова частина нематеріальних активів підприємств є важливим чинником їхньої конкурентоспроможності. В умовах постіндустріальних трансформацій засоби індивідуалізації відіграють вагомий роль як для споживачів, так і для продавців. Зростаюча конкуренція на товарних ринках змушує виробників нарощувати інвестиції у засоби індивідуалізації (товарні знаки, фірмові найменування тощо) та витрати на маркетинговий супровід бренду, який уособлює репутацію та імідж компанії.

Бренд має складну архітектоніку та включає сукупність елементів, які у системі відображають не лише ключові характеристики продукції підприємства, а й уявлення споживача про компанію як виробника товару. Інвестиції у розвиток бренду дають змогу підвищувати лояльність споживачів та полегшують для підприємства просування продукції на ринку. При цьому, активне залучення до господарського обігу товарних знаків та фірмових найменувань не лише сприяє зростанню вартості бренду, а й стає одним із важливих джерел доходів суб'єктів господарювання (табл. 2).

Проведений аналіз демонструє, що загальна вартість 100 брендів України є у майже 50 разів нижчою, ніж вартість однієї компанії Apple. Це пояснюється тим, що багато українських керівників недооцінюють даний інструмент конкурентної боротьби для формування власних конкурентних переваг на ринку. З одного боку, це зумовлено інституціональними чинниками, зокрема низькою культурою інтелектуальної власності в українському суспільстві, з іншого – економічними чинниками, оскільки для створення та просування бренду на ринку потрібні значні інвестиції та зусилля менеджменту компанії.

Яскравим прикладом комерціалізації інтелектуальної власності в контексті формування ефективної моделі спеціалізації країни є досвід Південної Кореї. Країна є батьківщиною таких брендів, як Samsung, Hyundai, LG Electronics, KIA, Korean air, які роблять значний внесок у національну економіку. У 2018 р. дохід Samsung становив майже 212 млрд дол., або 13% ВВП [16]. Південна Корея є країною, що не забезпечена природними ресурсами і при цьому посідає 12-е місце у світі за номінальним ВВП, маючи в основі економіки лише нематеріальні активи. У вересні 2019 р. влада Південної Кореї ого-



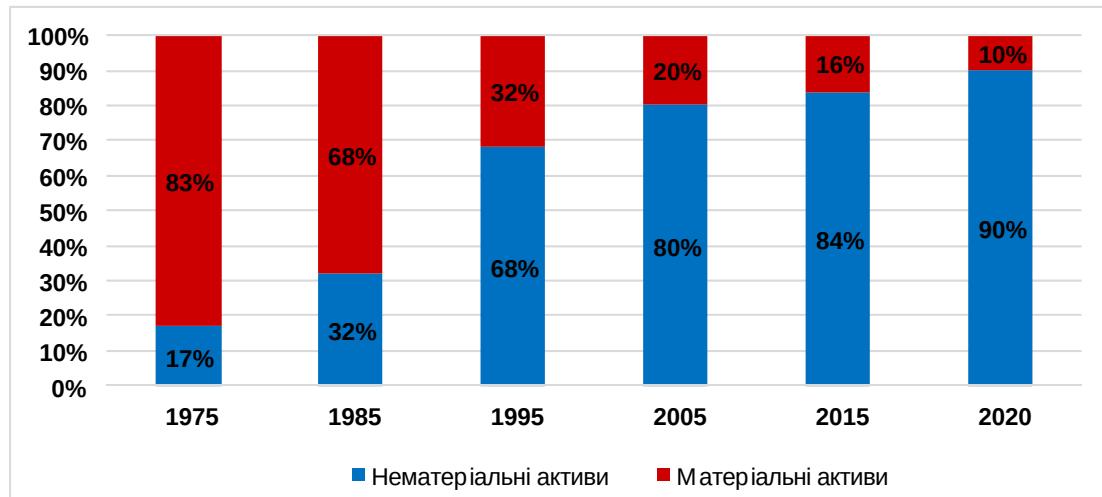


Рис. 1. Структура активів американських компаній за S&amp;P 500

Джерело: розроблено авторами на основі [10]

Таблиця 2

## Рейтинг найдорожчих брендів світу та України

№	2020		2019	
	ТОП-10 найдорожчих брендів у світі		ТОП-10 найдорожчих брендів України	
	Компанія	Вартість бренду	Компанія	Вартість бренду
1	Apple	322,999 млрд \$	Моршинська	550 млн \$
2	Amazon	200,667 млрд \$	Нова пошта	310 млн \$
3	Microsoft	166,001 млрд \$	Rozetka	302 млн \$
4	Google	165,444 млрд \$	ПриватБанк	299 млн \$
5	Samsung	62,289 млрд \$	Roshen	276 млн \$
6	Coca-Cola	56,894 млрд \$	Sandora	252 млн \$
7	Toyota	51,595 млрд \$	Хортиця	215 млн \$
8	Mercedes-Benz	49,268 млрд \$	Наша Ряба	189 млн \$
9	McDonald's	42,816 млрд \$	АТБ	168 млн \$
10	Disney	40,773 млрд \$	Хлібний Дар	159 млн \$

Джерело: розроблено авторами на основі [14; 15]

лосила про інвестиційну підтримку виробників медіаконтенту. Адміністрація президента Муна Чже Іна бачить великий економічний потенціал у розвитку цієї сфери. Усе це має назву «корейська хвиля», або «Халлю». На приріст нових продуктів корейської хвилі Південна Корея виділить 1 трлн вон, що еквівалентно 841 млн дол.

Дослідження агентства Korea Creative Content Agency довели, що успіх корейського шоу-бізнесу веде за собою бум продажів товарів «креативної індустрії»: косметики, електроніки та ін. Дослідники підрахували, що зростання експорту у сфері культури на кожні 100 дол. призводить до приросту експорту високих технологій на 412 дол. Це доводить, що фінансування та підтримка державою інвестицій у інтелектуальний капітал окупаються з високою дохідністю та стимулюють розвиток решти галузей, сприяють зацікавленості країною за кордоном та формують інноваційний бренд країни.

На думку В. Галасюка, до видів діяльності, що сприяють формуванню прогресивної спеціалізації країни, належать: дослідження і розробки; інтелектуальномістке нематеріальне виробництво; високотехнологічне матеріальне виробництво: військово-промисловий комплекс, аерокосмічна галузь, машинобудування, фармацевтична індустрія [17]. На нашу думку, дані види економічної діяльності потребують найбільшої підтримки від уряду та створення привабливих умов для залучення інвестицій в Україну.

До перешкод, що виникають на шляху впровадження інноваційної моделі економіки, є стабільне скорочення реальних обсягів фінансування науково-технічних проєктів, потреба в удосконаленні нормативно-правової системи регулювання інноваційної діяльності, відсутність дієвої державної науково-технічної політики [4]. На жаль, порівняно з країнами Європи Україна

продовжує зберігати надзвичайно низьку частку витрат на НДР у ВВП (табл. 3).

Аналіз наведених у таблиці даних демонструє, що ЄС збільшує витрати на НДР, тоді як Україна репрезентує спадний тренд. Зокрема, з 2010 до 2018 р. витрати знизилися у 1,59 рази, тоді як у Євросоюзі – збільшилися у 1,1 рази [18].

Відсутність належної підтримки науково-технічної діяльності з боку держави негативно позначається на розвитку інноваційного потенціалу України та темпах технічного оновлення виробництва (рис. 2).

Значні витрати на науково-технічні розробки пояснюються суттєвим внеском галузей економіки, що базуються на інтенсивному використанні інтелектуального капіталу, у ВВП країн ЄС. Окрім того, інтенсивне впровадження інтелектуальної власності у виробництво забезпе-

чує створення близько 10% робочих місць на європейському ринку праці (табл. 4).

Перетворення галузей, що базуються на інтенсивному використанні інтелектуальної власності, на ключовий драйвер конкурентоспроможності країн ЄС безпосередньо вплинуло на структуру експортного кошику країн ЄС. Частка продукції, що вироблена з інтенсивним використанням інтелектуальної власності, сягає в окремих країнах ЄС понад 90%. Окрім того, загальний профіцит торгівлі у 2016 р. у ЄС становив приблизно 166 млрд євро, або 1,1% від ВВП, а профіцит в інтелектуальномістких галузях становив 182 млрд євро, тим самим допомагаючи компенсувати невеликий дефіцит у торгівлі товарами традиційних галузей економіки, що не стосуються інтелектуальної власності [19].

Таблиця 3

Частка витрат на виконання НДР у ВВП, %

Країна	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Болгарія	0,57	0,53	0,6	0,64	0,79	0,95	0,77	0,74	0,76
Естонія	1,57	2,28	2,11	1,71	1,42	1,46	1,25	1,28	1,4
Іспанія	1,36	1,33	1,3	1,28	1,24	1,22	1,19	1,21	1,24
Литва	0,79	0,91	0,9	0,95	1,03	1,04	0,84	0,9	0,94
Німеччина	2,73	2,81	2,88	2,84	2,88	2,93	2,94	3,07	3,13
Польща	0,72	0,75	0,88	0,87	0,94	1,00	0,96	1,03	1,21
Словаччина	0,61	0,66	0,8	0,82	0,88	1,16	0,79	0,89	0,84
Словенія	2,05	2,41	2,56	2,56	2,37	2,2	2,01	1,87	1,95
Угорщина	1,14	1,19	1,26	1,39	1,35	1,35	1,19	1,33	1,53
Чеська Республіка	1,34	1,56	1,78	1,9	1,97	1,93	1,68	1,79	1,93
ЄС	1,92	1,96	2	2,01	2,02	2,03	2,04	2,08	2,12
Україна	0,75	0,65	0,67	0,7	0,6	0,55	0,48	0,45	0,47

Джерело: узагальнено авторами на основі [18]

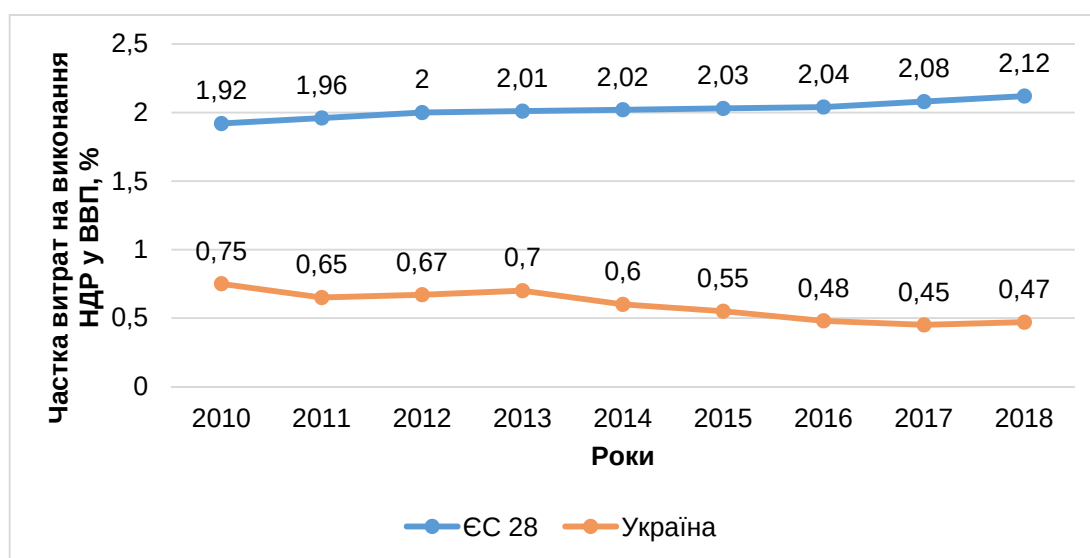


Рис. 2. Динаміка частки витрат на НДР у ВВП країн ЄС та України

Джерело: розроблено авторами на основі [18]

Таблиця 4  
**Внесок патентомістких галузей в економіку ЄС за даними звіту Європейського патентного офісу за 2019 р.**

№	Країна	Частка зайнятого населення, %	Частка у ВВП, %
1	Австралія	12,1 %	17,4 %
2	Бельгія	9,0 %	14,9 %
3	Ірландія	8,4%	25,7%
4	Німеччина	15,9 %	23,6 %
5	Фінляндія	11,7 %	17,3 %
6	Словенія	15,8%	21,6%
7	Польща	9,5 %	16,3 %
8	Швейцарія	13,5 %	21,1%
9	Норвегія	11,2 %	28, 4%
10	ЄС	10,9%	16,1%

Джерело: розроблено авторами на основі [19]

Таким чином, інноваційна модернізація економіки зумовлюється вимогами ринку та суперечностями процесів глобалізації. Як наслідок, Україна потребує розроблення і реалізації державної політики, яка буде здатною забезпечувати узгоджену діяльність економічних суб'єктів, конструктивну та збалансовану реалізацію наукового, технологічного та виробничого потенціалів, які будуть об'єднані ринком об'єктів інтелектуальної власності та системою інституційно-організаційного забезпечення складних процесів комерціалізації інтелектуального продукту.

**Висновки.** Проведене дослідження продемонструвало, що об'єкти інтелектуальної влас-

ності є важливими елементами у формуванні основ постіндустріального способу виробництва. Проаналізувавши досвід розвинених країн на шляху до створення економіки знань, ми можемо дійти висновку, що саме завдяки орієнтації на інтелектуальномісткі сфери національного господарства їм удалося прискорити економічний розвиток у декілька разів.

Інтенсивна комерціалізація інтелектуальної власності забезпечує стимулюючий вплив на національну економіку шляхом: зміни пріоритетності фінансування і спрямування коштів в інтелектуальномісткі галузі; перерозподілу частини суспільного продукту на користь творців інтелектуального продукту, що прискорює темпи НТП; сприяння створенню інноваційної моделі виробництва; модернізації економіки за рахунок упровадження результатів інтелектуальної власності у господарську діяльність; модифікації ринку праці, за рахунок якої зростає роль технологів та творців інтелектуального продукту.

Таким чином, зростаюча конкуренція на глобалізованих товарних ринках зумовлює потребу в трансформації економіки України для того, щоб забезпечити їй вигідне положення на світовому ринку. При цьому саме інтелектуальна власність відіграє важливу роль у зміні економічної спеціалізації України, виступає вагомим складником у переході від сировинно-експортоорієнтованої економіки до економіки знань, робить можливим збільшення частки інтелектуальномісткої продукції в експортному кошику України, що сприятиме збільшенню доходів від експортної діяльності, забезпечить економічну незалежність країни та добробут її населення.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Чандрен Наїр. Держава сталого розвитку. Майбутнє урядування, економіки та суспільства / пер. з англ. І. Гнатковської. Київ : Наш формат, 2020. 288 с.
2. Райнерт Ерік С. Як багаті країни стали багатими... І чому бідні країни залишаються бідними / пер. з англ. Я. Сінайко. Київ : Самміт-Книга, 2019. 416 с.
3. Чанг Ха-Юн. 23 прихованих факти про капіталізм / пер. з англ. О. Купріянука. Київ : Наш формат, 2018. 296 с.
4. Базилевич В.Д. Інтелектуальна власність. Київ : Знання, 2014. 672 с.
5. Галасюк В.В. Методологічні основи оцінювання ефективності економічної спеціалізації країни. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2019. № 5. С. 39–48.
6. Дюндін В.Д. Інтелектуальна власність як головна складова інтелектуального потенціалу суспільства. *Ефективна економіка*. 2014. № 5.
7. Історія економічних учень : підручник : у 2-х ч. / за ред. В.Д. Базилевича. Київ : Знання, 2006. Ч. 1. 582 с.
8. Інноваційні технопарки як осередки розвитку економіки. *Центр сучасного Китаю «ТЯНЬСЯ ЛІНК»* : вебсайт. URL: <http://www.tianxia.link/uk/article/7019-innovatsiini-tiekhnoparki-ia-osi-riedki-rozvitku-iekonomiki> (дата звернення: 18.01.2021).
9. Довідка про індустріальні парки в Україні. *Міністерство розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства України* : вебсайт. URL: <https://www.me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=45629531-ea5f-4a91-9050-fe47b001dc22&title=DovidkaProIndustrialniParkiVUkraini> (дата звернення: 18.01.2021).
10. Ocean Tomo Intellectual Capital Equity. Intangible Asset Market Value Study : вебсайт. URL: <https://www.oceantomo.com/intangible-asset-market-value-study/> (дата звернення: 15.01.2021).
11. Global Intangible Finance Tracker (GIFT). An annual review of the world's intangible value. 2019. 18 p. URL: <https://brandirectory.com/download-report/brand-finance-gift-2019-full-report.pdf> (дата звернення: 08.01.2021).
12. Експериментальний баланс нефінансових активів за 2016 рік. *Державна служба статистики України*. URL: [http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2011/vvp/balans/balans\\_u/balans\\_n\\_a\\_2016\\_u.xls](http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2011/vvp/balans/balans_u/balans_n_a_2016_u.xls) (дата звернення: 20.01.2021).

13. Кодинець А.О. Правова охорона засобів індивідуалізації учасників цивільного обороту, товарів і послуг. Цивільне право України. Загальна частина : підручник / за ред. О.В. Дзери, Н.С. Кузнецової, Р.А.Майданика. Київ : Юрінком Інтер, 2017. С. 883–926.

14. Interbrand. Best global brands. URL: <https://interbrand.com/best-global-brands/> (дата звернення: 10.01.2021).

15. Промислова власність у цифрах. Показники діяльності у сфері промислової власності за 9 місяців 2020 року : статистичний збірник. Державне підприємство «Український інститут інтелектуальної власності». Київ, 2020. 54 с.

16. How Much Money Does BTS Make for South Korea? Statista. URL: <https://www.statista.com/chart/19854/companies-bts-share-of-south-korea-gdp/> (дата звернення: 20.01.2021).

17. Галасюк В.В. Спеціалізація національної економіки як засадничий фактор економічного зростання і добробуту. Вісник Національного університету водного господарства та природокористування. Економічні науки. 2019. Вип. 1. С. 214–224.

18. Наукова та інноваційна діяльність в Україні : статистичний збірник. Державна служба статистики України. Київ, 2020. 100 с.

19. Industry-Level Analysis Report: IPR-intensive industries and economic performance in the European Union / European Patent Office and the European Union Intellectual Property Office. 2019. 158 p.

#### REFERENCES:

1. Nair Chandran (2020) Derzhava staloho rozvytku. Maibutnie uriaduvannia, ekonomiky ta suspilstva [The Sustainable State: The Future of Government, Economy, and Society]. Kyiv: Nash format. (in Ukrainian)

2. Erik S. Rainert (2019) Yak bahati krainy staly bahatymy... I chomu bidni krainy zalyshaiutsia bidnymy [How Rich Countries Got Rich ... and Why Poor Countries Stay Poor]. Kyiv: Sammit-Knyha. (in Ukrainian)

3. Kha-Yun Chang (2018) 23 prykhovanykh fakty pro kapitalizm [23 Things They Don't Tell You about Capitalism]. Kyiv: Nash format. (in Ukrainian)

4. Bazylevych V.D. (2014) Intelektualna vlasnist [Intellectual Property]. Kyiv: Znannia. (in Ukrainian)

5. Halasiuk V.V. (2019) Metodolohichni osnovy otsiniuvannia efektyvnosti ekonomichnoi spetsializatsii krainy [Methodological grounds for assessment of effectiveness of economic specialization of a country]. *Market Relations Development in Ukraine*, no. 5, pp. 39–48.

6. Diundin V.D. (2014) Intelektualna vlasnist yak holovna skladova intelektualnoho potentsialu suspilstva [Intellectual property as main constituent of intellectual potential of society]. *Efficient economy*, no. 5.

7. Bazylevych V.D. (ed) (2006) Istoriia ekonomichnykh uchen [The history of economic thought]. Kyiv: Znannia. (in Ukrainian)

8. Innovatsiini tekhnoparky yak osередky rozvytku ekonomiky. Tsentр suchasnoho Kytaiu «TIANXIA LINK». Available at: <http://www.tianxia.link/uk/article/7019-innovatsiini-tiekhnoparki-iaк-osieriedki-rozvitku-iekonomiki> (accessed 18 January 2021).

9. Ministerstvo rozvytku ekonomiky, torhivli ta silskoho hospodarstva Ukrainy (2021) Dovidka pro industrialni parky v Ukraini [Information about industrial parks in Ukraine]. Available at: <https://www.me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=45629531-ea5f-4a91-DovidkaProIndustrialniParkiVUkraini> (accessed 18 January 2021).

10. Ocean Tomo Intellectual Capital Equity. Intangible Asset Market Value Study. Available at: <https://www.oceantomo.com/intangible-asset-market-value-study/> (accessed 15 January 2021).

11. Global Intangible Finance Tracker (GIFT). An annual review of the world's intangible value. 2019. Available at: <https://brandirectory.com/download-report/brand-finance-gift-2019-full-report.pdf> (accessed 8 January 2021).

12. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy. Eksperymentalnyi balans nefinansovykh aktyviv za 2016 rik [Experimental balance of non-financial assets for 2016]. Available at: [http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2011/vvp/balans/balans\\_u/balans\\_n\\_a\\_2016\\_u.xls](http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2011/vvp/balans/balans_u/balans_n_a_2016_u.xls) (accessed 20 January 2021).

13. Kodynets A.O. (2017) Pravova okhorona zasobiv indyvidualizatsii uchasnykiv tsyvilnoho oborotu, tovariv i posluh [Legal protection of means of individualization of participants in civil traffic, goods and services]. *Tsyvilne pravo Ukrainy*. Zahalna chastyna, Kyiv: Yurinkom Inter, pp. 883–926.

14. Interbrand. Best global brands. Available at: <https://interbrand.com/best-brands/> (accessed 10 January 2021).

15. Derzhavne pidpriemstvo «Ukrainskyi instytut intelektualnoi vlasnosti» (2020). Promyslova vlasnist u tsyfrakh. Pokaznyky diialnosti u sferi promyslovoi vlasnosti za 9 misiatsiv 2020 roku [Industrial property in numbers. Indicators of activity in the field of industrial property for 9 months of 2020]. Kyiv, 2020.

16. How Much Money Does BTS Make for South Korea? Statista. URL: <https://www.statista.com/chart/19854/companies-bts-share-of-south-korea-gdp/> (accessed 20 January 2021).

17. Halasiuk V. V. (2019). Spetsializatsiia natsionalnoi ekonomiky yak zasadnychiy faktor ekonomichnoho zrostan- nia i dobrobutu [Specialization of national economy as a fundamental driver for economic growth and welfare]. *Bulletin of National University of water management and nature resources use. Economic Sciences*, vol. 1, pp. 214–224.

18. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy (2020) Naukova ta innovatsiina diialnist v Ukraini [Scientific and innovative activity in Ukraine], Kyiv.

19. European Patent Office and the European Union Intellectual Property Office (2019) Industry-Level Analysis Report: IPR-intensive industries and economic performance in the European Union.



## МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ОЦІНКИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ГАЛУЗІ РИБНИЦТВА: ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ

### METHODOLOGICAL BASIS OF ASSESSMENT OF FISHERIES INDUSTRY COMPETITIVENESS: THEORETICAL ASPECTS

**Добровольська О.В.**

доктор економічних наук, доцент,  
професор кафедри фінансів, банківської справи та страхування,  
Дніпровський державний аграрно-економічний університет

**Зубко О.В.**

аспірантка кафедри менеджменту і права,  
Дніпровський державний аграрно-економічний університет

**Dobrovolska Elena**

Dnipro State Agrarian and Economic University

**Zubko Oksana**

Dnipro State Agrarian and Economic University

*У статті визначено необхідність оцінки конкурентоспроможності галузі рибництва, зважаючи на те, що вона є одним із досить перспективних та економічно вигідних напрямів розвитку агробізнесу для малих та середніх сільськогосподарських суб'єктів, а також представляє значний інтерес для інвесторів. Обґрунтовано роль та значення галузі рибництва для продовольчої безпеки країни та визначено, що дана галузь є перспективним напрямом розвитку в країні.*

*Проаналізовано наукові літературні джерела на предмет існуючих методів оцінки конкурентоспроможності галузі рибництва та визначено основні методичні підходи до оцінювання рівня конкурентоспроможності галузі рибництва з урахуванням специфіки галузі. Наведено порівняльний аналіз методів оцінювання конкурентоспроможності галузі рибництва, визначено їхні переваги, недоліки та можливості застосування. Виходячи з того, що конкурентоспроможність підприємства та, відповідно, галузі у цілому в умовах сьогодення виступає однією з визначальних характеристик ефективності його господарської діяльності і водночас можливостей подальшого розвитку, сформульовано дефініції «конкурентоспроможність галузі» та «оцінка конкурентоспроможності галузі».*

**Ключові слова:** конкурентоспроможність, галузь рибництва, оцінка конкурентоспроможності, методи, класифікація, показники, економіка.

*В статье определена необходимость оценки конкурентоспособности отрасли рыбководства исходя из того, что она является одним из достаточно перспективных и экономически выгодных направлений развития агробізнеса для малых и средних сельскохозяйственных субъектов, а также представляет значительный интерес для инвесторов. Обоснованы роль и значение отрасли рыбководства для продовольственной безопасности страны и определено, что данная отрасль является перспективным направлением ее развития в стране.*

*Проанализированы научные литературные источники на предмет существующих методов оценки конкурентоспособности отрасли рыбководства и определены основные методические подходы к оценке уровня конкурентоспособности отрасли рыбководства с учетом специфики отрасли. Приведен сравнительный анализ методов оценки конкурентоспособности отрасли рыбководства, определены их преимущества, недостатки и возможности применения. Исходя из того, что конкурентоспособность предприятия и, соответственно, отрасли в целом в современных условиях выступает одной из определяющих характеристик эффективности его хозяйственной деятельности и одновременно возможностей дальнейшего развития, сформулированы дефиниции «конкурентоспособность отрасли» и «оценка конкурентоспособности отрасли».*

**Ключевые слова:** конкурентоспособность, отрасль рыбководства, оценка конкурентоспособности, методы, классификация, показатели, экономика.



*The article identifies the need to assess the competitiveness of the fisheries industry, given that the fisheries industry is one of the most promising and cost-effective areas of agribusiness development for small and medium-sized agricultural entities, and is of great interest to investors. The role and importance of the fish industry for the food security of the country are substantiated and it is determined that this industry is a promising area of development in the country.*

*The scientific literature sources on the subject of the existing methods of assessing the competitiveness of the fisheries industry are analyzed and the main methodological approaches for assessing the level of competitiveness of the fisheries industry are determined, taking into account the specifics of the industry. The article provides a comparative analysis of methods for assessing the competitiveness of the fish industry, identifies the advantages, disadvantages and possibilities of applying this analysis.*

*It is determined that the assessment of the competitiveness of the fisheries sector is an important element of ensuring effective management and a prerequisite for obtaining sustainable competitive advantages in the long run. The article states that the assessment of the competitiveness of the fisheries sector determines the favorable and unfavorable market positions, as well as the strengths and weaknesses of fisheries.*

*It is noted that the competitiveness of the industry is an aggregate indicator of the potential of all structural units and elements of the industry's potential, as well as its ability to prevent and respond quickly and adapt to changing environmental factors.*

*It is emphasized that there is no single methodology for assessing the competitiveness of both the enterprise and the fisheries industry today, which is primarily due to the ambiguity of the interpretation of the very concept of competitiveness.*

*Based on the fact that the competitiveness of the enterprise and the industry as a whole in modern conditions is one of the defining characteristics of the efficiency of its economic activity and, at the same time, opportunities for further development, the article defines the concepts of "industry competitiveness" and "industry competitiveness assessment".*

**Key words:** *competitiveness, industry aquaculture, competitiveness assessment, methods, classification, indicators, economy.*

**Постановка проблеми.** Галузь рибництва є одним із найбільш перспективних напрямів сільськогосподарської діяльності України, ефективний розвиток якої сприятиме забезпеченню продовольчої та економічної безпеки країни, оскільки рибна продукція є джерелом цінного харчового білка, яка за своїми властивостями не може бути замінена іншими тваринними або рослинними білками, а також сприятиме зайнятості прибережного та сільського населення країни.

Однак, незважаючи на тактичну та стратегічну важливість розвитку галузі рибництва, рівень забезпеченості рибною продукцією вітчизняного виробництва все ще залишається низьким та не відповідає обґрунтованим нормам споживання (раціональна норма споживання українцями риби та рибних продуктів, згідно з рекомендаціями Міністерства охорони здоров'я, визначена на рівні 20 кг на особу на рік, та за роки незалежності країни жодного разу досягнута не була, при цьому морська риба повинна становити 75% від зазначеної норми).

Сьогодні гостро стоїть проблема розвитку галузі рибництва. У сучасних економічних умовах напрями розвитку галузі рибництва мають вибудовуватися навколо ідеї оцінки та як наслідок забезпечення її конкурентоспроможності. Основним критерієм успішності діяльності галузі рибництва слід розглядати максимум рівня її конкурентоспроможності. Це вимагає використання науково обґрунтованих методик оцінки конкурентоспроможності галузі рибництва, результати оцінки яких можна використовувати як

інформаційну базу під час прийняття управлінських рішень із низки стратегічних питань, у процесі планування інноваційної та інвестиційної політики підприємств галузі рибництва, а також під час формування механізму управління конкурентоспроможністю галузі, визначення її резервів та посилення конкурентних позицій у вибраних стратегічних зонах бізнесу, а також оцінювання конкурентоспроможності є важливою процедурою під час здійснення зовнішньоекономічної діяльності та виходу на іноземні ринки.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Ураховуючи вагоме значення оцінки рівня конкурентоспроможності як окремого суб'єкта господарювання, так і будь-якої галузі народного господарства країни для їх ефективного розвитку, сьогодні велика кількість науковців присвячує свої дослідження питанням оцінки конкурентоспроможності. Розгляд даного питання здійснюється в наукових працях В.Л. Дикань [3], Ю.Б. Іванова [6], Л.А. Костюк [7], О.Є. Кузьміна [8], Д.В. Погребняка [12], Д.О. Рибницького [14], І.В. Сахно [15], В.В. Яцури [19] та ін. Кожен із цих авторів пропонує власну класифікацію існуючих методів оцінки конкурентоспроможності підприємства.

Дослідженню оцінки рівня конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств присвячено праці видатних українських та іноземних учених-економістів: В.Я. Амбросова [1], Л.А. Євчук [4], В.К. Збарського [5], С.М. Кваші, Л. Малюги, О.А. Мартинчик, Б.Й. Пасхавера [11], О.О. Школьного [18], А.О. Шепіцена [17] та ін.

Однак дискусійні питання оцінки рівня конкурентоспроможності підприємств галузі рибицтва не висвітлено повною мірою в наукових дослідженнях, а отже, потребують подальшого вивчення.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Питання методичної оцінки конкурентоспроможності галузі рибицтва характеризується недостатнім науковим опрацюванням та вивченням. У вітчизняній науковій літературі недостатньо робіт, що розглядають методичні основи оцінки конкурентоспроможності галузі рибицтва.

**Постановка завдання.** Метою статті є визначення методів оцінки конкурентоспроможності галузі рибицтва, їх характеристика, визначення їхніх переваг і недоліків та встановлення універсальної методичної бази з оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємств галузі рибицтва.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Україна володіє значним потенціалом для розвитку галузі рибицтва, який усе ще залишається недооціненим та нереалізованим на тлі нестабільної економічної ситуації в країні. Сьогодні галузь рибицтва переживає не найкращі часи. За даними Державної служби статистики України, у 1996 р. добування біоресурсів становило близько 390 819 т, а станом на 2019 р. – лише 92 682 т, що на 76,3% менше (рис. 1).

Зокрема, у 2020 р. Україна імпортувала риби та морепродуктів на 804,4 млн дол. США, що на 7,9% більше, ніж у 2019 р. (745 млн дол. США). У тоннажі імпортовано 411 тис т риби та морепродуктів, що на 4% більше, ніж у 2019 р. (395 тис т). Тож Україна у частині споживання риби та рибної продукції є імпортозалежною державою та потребує нарощування власного виробництва рибної продукції з метою гарантування продовольчої безпеки держави. Безумовно, не можна

відкидати той факт, що на зменшення обсягу добування водних біоресурсів вплинули анексія Кримського півострова Російською Федерацією та тимчасова окупація окремих територій Донецької та Луганської областей. Незважаючи на все це, необхідно продовжувати нарощувати внутрішні обсяги добування водних біоресурсів та розвивати галузь рибицтва, максимально ефективно використовуючи доступний ресурс, адже рибицтво як вид підприємницької діяльності має досить низький бар'єр для входження у цей напрям агробізнесу та гарантує швидке повернення вкладених інвестицій і достатньо високий прибуток.

Оцінка конкурентоспроможності галузі рибицтва є важливим елементом забезпечення ефективного ведення діяльності та передумовою здобуття стійких конкурентних переваг у довготерміновій перспективі, а сильні та слабкі боки діяльності, що будуть визначені у процесі оцінювання конкурентоспроможності, дадуть змогу виявити та мобілізувати приховані можливості для отримання вигідних позицій на внутрішньому та зовнішньому ринках.

Передусім потрібно зазначити, що сьогодні єдиного загальноприйнятого методу оцінки конкурентоспроможності галузі рибицтва не визначено, як і не існує єдиного визначеного методичного підходу до оцінки конкурентоспроможності аграрних підприємств, а отже, це зумовлює існування великої кількості різних методів оцінки конкурентоспроможності. Зважаючи на те, що питання підвищення конкурентоспроможності, а отже, передусім її оцінки, є актуальним для всіх суб'єктів господарювання, то спочатку потрібно визначитися з категоріальним апаратом досліджуваного питання, а саме поняттям «конкурентоспроможність», «конкурентоспроможність галузі», «оцінка конкурентоспроможності галузі».

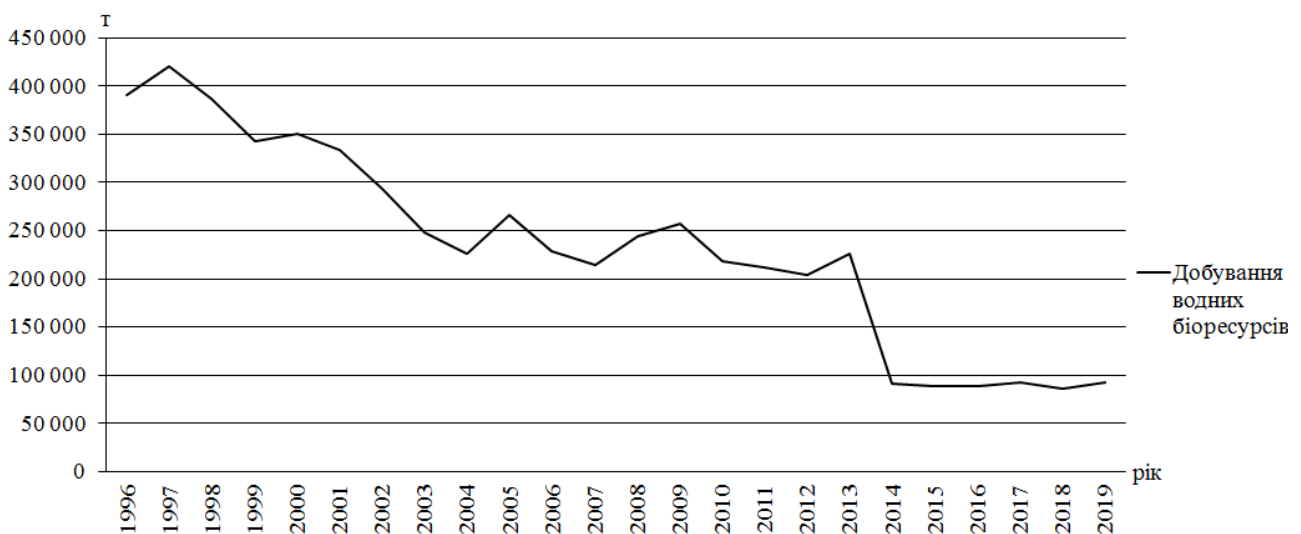


Рис. 1. Добування водних біоресурсів в Україні за 1996–2019 рр.

Джерело: складено авторами за [2]

Проаналізувавши низку наукових робіт, які аналізують поняття конкурентоспроможності, можна зазначити, що дана дефініція концентрує у собі виробничі, організаційні, управлінські, науково-технічні та маркетингові можливості як окремого суб'єкта господарювання, так і галузі у цілому, а також розглядається як один із найважливіших об'єктів управління в системі управління соціально-економічними утвореннями – від підприємства до національної економіки.

Своєю чергою, А.В. Остапенко дає таке визначення конкурентоспроможності галузі: «Це ефективність роботи сукупності підприємств, що оцінюється, окрім традиційних критеріїв, за показниками, що характеризують і описують міру живучості і динамічності галузі за різних сценаріїв розвитку економіки даної країни і світу в цілому» [10, с. 18]. Але автор не враховує відносність поняття «конкурентоспроможність», розглядаючи галузь окремо від конкуруючих галузей на світовому ринку.

І.А. Спиридонов визначає конкурентоспроможність галузі як наявність у неї конкурентних переваг, що дають їй змогу, по-перше, виробляти продукцію високої якості, яка задовольняє вимоги конкретних груп споживачів до споживчої цінності, ринкової новизни і вартості (ціни) товарів; по-друге, постачати свою продукцію на ринок в оптимальні терміни, які диктує ринкова ситуація [16, с. 78]. Науковець також не розглядає галузі-конкуренти, крім того, концентрує увагу лише на виробничій діяльності і не враховує інші сфери, що впливають на конкурентоспроможність.

Згідно з працями провідного спеціаліста з міжнародної конкуренції Майкла Портера, галузь певної країни конкурентоспроможна, якщо вона володіє конкурентними перевагами порівняно з найбільш успішними учасниками світового ринку [13, с. 210–212]. На думку науковця, конкурентними перевагами галузі можуть бути:

- раціональна галузева структура;
- наявність групи висококонкурентних підприємств-лідерів;
- ефективна дослідно-конструкторська та виробничо-технологічна база;
- розвинута галузева інфраструктура та ефективна система розподілу продукції;
- гнучка система науково-технічного, виробничого і матеріально-технічного співробітництва всередині галузі та з аналогічними галузями за кордоном.

Отже, конкурентоспроможність галузі – це узагальнюючий, підсумковий показник стійкої роботи підприємств галузі, здатних забезпечувати високий рівень доходу і зайнятості в регіоні на стабільній довгостроковій основі в умовах внутрішньої та зовнішньої конкуренції, ефективно використовуючи технологічний, людський і фізичний капітал.

Оцінка конкурентоспроможності галузі – це процес визначення її кількісного та якісного

рівня, що дає певну відносну характеристику здатності галузі конкурувати на певному ринку. Своєю чергою, кількісна оцінка найбільш точно характеризує рівень конкурентоспроможності, а якісна оцінка передбачає деякий ступінь узагальнення кількісних результатів шляхом розділення їх на інтервали.

Ураховуючи вищевикладене і проаналізувавши та вивчивши описані в наукових джерелах існуючі методи оцінки та діагностики конкурентоспроможності різних галузей народного господарства, особливо беручи до уваги методи оцінки конкурентоспроможності аграрних підприємств, ураховавши специфіку галузі рибництва, нами було виділено низку методів оцінки конкурентоспроможності галузі рибництва:

1) метод оцінки конкурентоспроможності галузі рибництва за показниками розвитку провідних великих рибогосподарських підприємств, частка яких становить приблизно 60% обсягу продажів усієї галузі (автори методу – О.Є. Кузьмін, Н.І. Горбаль, Р.А. Фатхутдінов). Тоді рівень конкурентоспроможності галузі вимірюватиметься за формулою:

$$K_{Omp} = \sum_{i=1}^n a_i \times K_{Opgi}, \quad (1)$$

де  $n$  – кількість організацій галузі;  
 $a_i$  – питома вага організації за обсягом продажів серед  $n$  організацій;  
 $K_{Opgi}$  – конкурентоспроможність  $i$ -го підприємства;

2) метод оцінки конкурентоспроможності галузі рибництва із застосуванням комбінації певних показників (автори методу – В.В. Кравчук, О. Корнійчук, О.В. Олійник):

- продуктивність праці та оплата праці по галузі;
- капіталомісткість та наукоємність галузі;
- технічний рівень продукції та сукупність знань, необхідних для реалізації наукових і проєктних розробок у галузі;
- ступінь експортної орієнтації або імпортової залежності галузі;
- ступінь відповідності рівня розвитку галузі загальному рівню розвитку національного господарства;
- міра експортної орієнтації або імпортової залежності галузі;
- динаміка цін на продукцію;
- ступінь використання продукції галузі в різних галузях народного господарства.

Даний метод розрахунку оцінки конкурентоспроможності галузі рибництва як перевагу має можливість вибору досліджуваних чинників конкурентоспроможності на розсуд дослідника, а недолік – суб'єктивний фактор під час вибору показників;

3) метод оцінки конкурентоспроможності галузі рибництва на основі аналізу в динаміці числа конкурентоспроможних підприємств галузі, середнього числа впроваджених інновацій у

галузі, ступеня зносу основних фондів. Конкурентоспроможність галузі оцінюється за формулою:

$$KO = \sum_{i=1}^n \Phi O_{bi} \times a_i, \quad (2)$$

де  $KO$  – конкурентоспроможність галузі;

$\Phi O_{bi}$  – середня бальна оцінка по кожному фактору конкурентоспроможності галузі загальним числом  $n$ ;

$a_i$  – вагомість кожного фактора в інтегральній оцінці конкурентоспроможності галузі.

Бали для оцінки показників конкурентоспроможності галузі:

- збільшення в динаміці числа конкурентоспроможних підприємств галузі – 2;
- скорочення в динаміці числа конкурентоспроможних підприємств галузі – 0;
- середнє число впроваджених інновацій у галузі в динаміці збільшується – 2;
- середнє число впроваджених інновацій у галузі в динаміці зменшується – 0;
- ступінь зносу основних фондів менше 20% – 2;
- ступінь зносу основних фондів 20–40% – 1;
- ступінь зносу основних фондів більше 40% – 0;

4) метод оцінки конкурентоспроможності галузі рибництва, який опирається на конкурентні переваги на галузевому рівні, враховуючи такі показники, як (автор методу – Майкл Портер):

- частка галузі у світовому експорті;
- частка галузі у загальному обсязі експорту країни;
- частка кластера у світовому експорті.

Рівень конкурентоспроможності галузі автор цього методу визначив за формулою конкурентних переваг для країни ( $j$ ) в класі продуктів ( $i$ ):

$$K_{P_{ij}} = \frac{E_{pi} \text{ продукту } (i) \text{ країною } (j) \cdot C_e}{C_e \text{ продукту } (i) \cdot Z_{ek}(j)}, \quad (3)$$

де  $E_{pi}$  – експорт продукту ( $i$ ) країною ( $j$ );

$C_e$  – світовий експорт продукту;

$Z_{ek}$  – загальний експорт країни.

Даний метод є відносно простим за розрахунком, базується на об'єктивних оцінках, але має недолік, а саме: за диверсифікації виробництва показник, що визначатиметься за такою формулою, не буде об'єктивно відображати конкурентні переваги галузі, а відобразатиме конкурентні переваги конкретного виду товару на міжнародному ринку, тобто для використання даного методу оцінки конкурентоспроможності галузі рибництва потрібно мати статистичні дані по експорту продукції у цілому по галузі, та в процесі такого оцінювання не можна виявити причини (основні детермінанти) конкурентоспроможності галузі;

5) методика комплексної оцінки конкурентоспроможності галузі рибництва, яка ґрунтується на результатах опитування експертів та аналізі даних відкритих джерел інформації.

Так, на першому етапі оцінки конкурентоспроможності галузі даним методом використовується матриця «Зростання експорту – частка експорту» для визначення портфеля галузі, що демонструє високий експортний потенціал відповідно до етапів життєвого циклу даної галузі. На другому етапі оцінки потрібно визначити поточний рівень конкурентоспроможності галузі шляхом опитування експертів.

Отримані дані використовуються для визначення показника індексу поточної конкурентоспроможності галузей за формулою:

$$IC = 100\% \times (1 + (Ck - Cm/n)), \quad (4)$$

де  $IC$  – індекс поточної конкурентоспроможності галузі рибництва (бали);

$Ck$  – кількість респондентів, які вважають свою галузь конкурентоспроможною на світовому ринку;

$Cm$  – кількість респондентів, які не вважають свою галузь конкурентоспроможною на світовому ринку;

$n$  – загальна кількість опитаних експертів.

Слід зауважити, що вибір методу для оцінки конкурентоспроможності галузі залежить від багатьох чинників: мети проведення оцінювання, наявної інформації, постановки проблеми, переваг особи, що приймає рішення, кількості часу, відведеного для ухвалення рішення, професійної підготовки особи, що приймає рішення. На практиці, особливо в умовах доступності різних видів інформації, корисно буде застосувати різні методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності як підприємств, так і галузі рибництва у цілому, аналізувати їх результати і вибирати найбільш прийнятний варіант, зваживши всі показники. Так, описані вище методи різняться за своєю суттю та базою формування показників конкурентоспроможності.

Вищевикладене підтверджує, що можна виділити кілька методів оцінки конкурентоспроможності галузі рибництва, але оскільки конкурують на світовому ринку і задовольняють попит на внутрішньому ринку не галузі, а підприємства, що входять до неї, то під час оцінки рівня галузевої конкурентоспроможності слід виходити з конкурентоспроможності підприємств. Тому з погляду економічної обґрунтованості оцінювати конкурентоспроможність галузі найбільш доцільно за методом метод оцінки конкурентоспроможності галузі рибництва за показниками розвитку великих рибогосподарських підприємств, який розробили Р.А. Фатхутдінов, О.Є. Кузьмін, Н.І. Горбаль.

Ураховуючи вищевказані методи оцінки конкурентоспроможності галузі рибництва, визначивши позитивні і негативні боки підходів, пропонуємо таке трактування даної економічної категорії. Конкурентоспроможність галузі – характеристика, що визначає стійке становище галузі на внутрішньому та зовнішньому ринках, спроможність створювати умови для нарощу-



вання свого конкурентного потенціалу, зумовлене політичними, економічними, соціально-демографічними, екологічними чинниками, технологічною готовністю та наявністю достатньої кількості підприємств, що здатні виробляти товари і послуги, відповідні попиту внутрішнього та зовнішнього ринків.

**Висновки.** Діяльність підприємств галузі рибиництва, які сьогодні працюють в умовах жорсткої конкуренції на внутрішньому та зовнішньому ринках, що, крім того, зумовлена нестабільною економічною ситуацією в країні, привела до висновку, що нині неможливо запропонувати єдиної методики оцінювання рівня конкурентоспроможності як підприємств, так і галузі рибиництва зокрема, що може застосовуватися для всіх випадків. Сьогодні відсутня загальноприйнята методика оцінки конкурентоспроможності галузі рибиництва. Спроба визначити методи для оцінки конкурентоспроможності галузі передусім пов'язана із застосуванням уже існуючих методик оцінити конкурентоспроможності аграрних та промислових підприємств.

Для оцінки рівня конкурентоспроможності галузі рибиництва доцільно використовувати такі методи, які поєднують у собі можливість отримати чисельно визначені показники на основі використання конкретної достовірної інформації

і здійснити експертні оцінки, які б урахували специфіку рибної галузі. Отже, було виділено п'ять методів оцінки конкурентоспроможності галузі рибиництва:

- за показниками розвитку великих (провідних) рибогосподарських підприємств;
- із застосуванням комбінації певних показників;
- на основі аналізу в динаміці кількості конкурентоспроможних підприємств галузі, середньої кількості впроваджених інновацій у галузі, ступеня зносу основних фондів;
- метод, який опирається на конкурентні переваги на галузевому рівні;
- метод, що ґрунтується на результатах опитування експертів та аналізі даних відкритих джерел інформації.

Із погляду економічної обґрунтованості оцінювати конкурентоспроможність галузі найбільш доцільно за методом оцінки конкурентоспроможності галузі рибиництва за показниками розвитку великих рибогосподарських підприємств. Отже, метою подальших досліджень повинна стати побудова методу оцінки конкурентоспроможності галузі, який би максимально враховував позитивні риси та за можливості уникав можливих недоліків та похибок в оцінці конкурентоспроможності галузі рибиництва.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Амбросов В.Я., Маренич Т.Г. Оцінка конкурентоспроможності агроформувань. *Вісник Харківського національного аграрного університету*, 2009. № 10. С. 23–28.
2. Державна служба статистики України : офіційний вебсайт. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 05.03.2021).
3. Дикань В.Л., Пономарьова Т.В. Методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2011. № 36. С. 100–105.
4. Євчук Л.А. Стратегічне управління конкурентоспроможністю сільськогосподарських підприємств : монографія. Миколаїв : Прокопчук Т.Ю., 2010. 340 с.
5. Збарський В.К. Конкурентоспроможність високотоварних сільськогосподарських підприємств : монографія / за ред. професора В.К. Збарського. Київ : ННЦ «ІАЕ», 2009. 310 с.
6. Іванов Ю.Б., Тищенко А.Н., Дробитько Н.А. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка, діагностика, стратегія : монографія. Харків : ХДЕУ, 2004. 349 с.
7. Костюк Л.А. Теоретичні та методичні засади оцінки конкурентоспроможності. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету. Економічні науки*. 2012. Вип. 2. С. 22–30.
8. Кузьмін О.Є., Чернобай Л.І., Романко О.П. Методи аналізування конкурентоспроможності підприємств. *Науковий вісник Національного лісотехнічного університету України*. 2011. Вип. 21.10. С. 159–166.
9. Миськовець Н.П. Аналіз сучасного стану та перспективи розвитку рибного господарства України. *Бізнес Інформ*. 2020. № 3. С. 104–111.
10. Остапенко А.В. Визначення сутності поняття «конкурентоспроможність галузі». *Бізнес Інформ*. 2015. № 5. С. 15–23.
11. Пасхавер Б.Й. Забезпечення конкурентоспроможності аграрного сектора економіки України на внутрішньому і зовнішньому ринках : наукова доповідь / за ред. акад. УААН В.М. Трегобчука, чл.-кор. УААН Б.Й. Пасхавера. Київ : Ін-т екон. та прогнозув., 2007. 260 с.
12. Погребняк Д.В. Методи діагностики конкурентоспроможності підприємства. *Проблеми підвищення ефективності інфраструктури*. 2011. Вип. 32. С. 45–51.
13. Портер М. Конкурентная стратегия: методика анализа отраслей и конкурентов / пер. с англ. Москва : Альпина Бизнес Букс, 2005. 454 с.
14. Рибицький Д.О., Городня Т.А. Сучасні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємства. *Науковий вісник Національного лісотехнічного університету України*. 2010. Вип. 20.9. С. 227–230.
15. Сахно І.В. Аналіз основних методичних підходів до оцінки конкурентоспроможності підприємств. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету. Економічні науки*. 2012. № 2. С. 385–390.



16. Спиридонов И.А. Международная конкуренция и пути повышения конкурентоспособности. Москва : ИНФРА-М, 1997. 170 с.
17. Шепітен А.О. Оцінка конкурентоспроможності аграрного підприємства. *Фінанси України*. 2003. № 8. С. 66–73.
18. Школьній О.О. Організаційно-економічні механізми управління конкурентоспроможністю аграрних підприємств : монографія. Умань : Уманський державний аграрний університет, 2007. 308 с.
19. Яцура В.В., Замроз М.В. Аналіз методів оцінки конкурентоспроможності підприємств. *Вісник Волинського інституту економіки та менеджменту*. 2011. № 2. С. 146–151.

## REFERENCES:

1. Ambrosov V.Y., Marenych T.H. (2009) Evaluation of competitive agricultural enterprises [Assessment of the competitiveness of agricultural formations]. *Visnyk Kharkivskogo nacionalnogo aghrarnogo universytetu*, no. 10, pp. 23–28.
2. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy [The state statistics service of Ukraine]: Available at: <http://www.ukrstat.gov.ua> (accessed 05 March 2021).
3. Dykan V.L., Ponomarova T.V. (2011) Metodichni pidkhody do otsinky konkurentospromozhnosti pidpriemstva [Methodical approaches to assessing the competitiveness of the enterprise]. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*, no. 36, pp. 100–105.
4. Yevchuk L.A. (2010) *Stratehichne upravlinnia konkurentospromozhnosti silskohospodarskykh pidpriemstv* [Strategic management of competitiveness of agricultural enterprises]. Mykolaiv: Prokopchuk T.Y. (in Ukrainian)
5. Zbarskyi V.K. (2009) *Konkurentospromozhnist vysokotovarynykh silskohospodarskykh pidpriemstv* [Competitiveness of highly marketable agricultural enterprises]. Kyiv: NNTs IAE. (in Ukrainian)
6. Ivanov Yu.B., Tishchenko A.N., Drobytko N.A. (2004) *Konkurentospromozhnist pidpriemstva: otsinka, diahnostyka, stratehiia* [Competitiveness of the enterprise: assessment, diagnostics, strategy]. Kharkiv: KhDEU. (in Ukrainian)
7. Kostyuk L.A. (2012) Teoretychni ta metodychni zasady otsinky konkurentospromozhnosti [Theoretical and methodological principles for competitiveness assessment]. *Zbirnyk naukovykh prats Tavriiskoho derzhavnogo ahrotekhnolohichnoho universytetu. Ekonomichni nauky*, vol. 2, pp. 22–30.
8. Kuzmin O.Ye., Chernobai L.I., Romanko O.P. (2011) Metody analizuvannya konkurentospromozhnosti pidpriemstv [Methods of analyzing the competitiveness of enterprises]. *Naukovyi visnyk Natsionalnoho lisotekhnichnoho universytetu Ukrainy*, vol. 21.10, pp. 159–166.
9. Myskovets N.P. (2020) Analiz suchasnoho stanu ta perspektyvy rozvytku rybnoho hospodarstva Ukrainy [Analysis of the current state and prospects for the development of fisheries in Ukraine]. *Biznes Inform*, no. 3, pp. 104–111.
10. Ostapenko A.V. (2015) Vyznachennia sutnosti poniattia «konkurentospromozhnist haluzi» [Defining the essence of the concept of «competitiveness of the industry»]. *Biznes Inform*, vol. 4, pp. 15–23.
11. Pashkavera B.Y. (2007) Zabezpechennia konkurentospromozhnosti ahrarynoho sektora ekonomiky Ukrainy na vnutrishnomu i zovnishnomu rynkakh [Ensuring the competitiveness of the agricultural sector of Ukraine's economy in domestic and foreign markets]. Kyiv: In-t ekon. ta prohnozuv. (in Ukrainian)
12. Pogrebnyak D.V. (2011) Methods of diagnostics of enterprise competitiveness [Methods of diagnosing the competitiveness of the enterprise] *Zbirnyk naukovykh prats. Problemy pidvyshchennia efektyvnosti infrastruktury*, vol. 32, pp. 45–51.
13. Porter M. (2005) Konkurentna stratehiia: metodyka analizu haluzei i konkurentiv [Competitive strategy: methods of analysis of industries and competitors]. Moscow: Alpina Biznes Buks. (in Russian)
14. Rybnytskyi D.O., Horodnia T.A. (2010) Suchasni pidkhody do otsiniuvannya konkurentospromozhnosti pidpriemstva [Modern approaches to assessing the competitiveness of the enterprise]. *Naukovyi visnyk Natsionalnoho lisotekhnichnoho universytetu Ukrainy* [Scientific Bulletin of the National Forestry University of Ukraine], vol. 20.9, pp. 227–230.
15. Sakhno I.V. (2012) Analiz osnovnykh metodychnykh pidkhodiv do otsinky konkurentospromozhnosti pidpriemstv [Analysis of the main methodological approaches to assessing the competitiveness of enterprises]. *Zbirnyk naukovykh prats Tavriiskoho derzhavnogo ahrotekhnolohichnoho universytetu. Ekonomichni nauky*, vol. 2, pp. 385–390.
16. Spyrydonov I.A. (1997) Mizhnarodna konkurentsii ta shliakhy pidvyshchennia konkurentospromozhnosti [International competition and the way to promote competitiveness]. Moscow: YNFRA-M. (in Russian)
17. Shepitsen A.O. (2003) Otsinka konkurentospromozhnosti ahrarynoho pidpriemstva [Assessment of the competitiveness of an agricultural enterprise]. *Finansy Ukrainy*, no. 8, pp. 66–73.
18. Shkolnyi O.O. (2007) Orhanizatsiino-ekonomichni mekhanizmy upravlinnia konkurentospromozhnosti ahrarynykh pidpriemstv [Organizational and economic mechanisms for managing the competitiveness of agricultural enterprises]. Uman: Vydavnytstvo Umanskoho derzhavnogo ahrarynoho universytetu. (in Ukrainian)
19. Yatsura V.V., Zamroz M.V. (2011) Analiz metodiv otsinky konkurentospromozhnosti pidpriemstv [Analysis of methods for assessing the competitiveness of enterprises]. *Visnyk Volynskoho instytutu ekonomiky ta menedzhmentu. Zbirnyk naukovykh prats*, vol. 2, pp. 84–89.

## СУЧАСНІ ОБРИСИ МЕНЕДЖМЕНТУ Й АДМІНІСТРУВАННЯ КУЛЬТУРНОЇ СФЕРИ УКРАЇНИ

### MODERN OUTLINES OF MANAGEMENT AND ADMINISTRATION OF THE CULTURAL SPHERE OF UKRAINE

**Савченко О.Р.**

кандидат економічних наук, доцент,  
Рівненський державний гуманітарний університет  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5596-2915>

**Савченко А.С.**

Рівненський державний гуманітарний університет

**Savchenko Olga**

Rivne State Humanities University

**Savchenko Anastasia**

Rivne State Humanities University

*Культурна сфера як генератор суспільного розвитку, економічного та політичного потенціалу держави, її статусу і відносин на міжнародній арені потребує швидких та якісних змін у частині системи державного управління нею. Для забезпечення розвитку культурної сфери актуальним є впровадження державного-приватного партнерства як інструменту підтримки культури серед існуючих механізмів модернізації країни. Партнерство за участю державної влади (законодавчої, виконавчої та судової гілок), органів місцевого самоврядування, громадянського суспільства та бізнесу спрямоване на довгострокову взаємовигідну співпрацю, узгоджену сторонами з урахуванням величини та ваги влади, впливу сторін, ресурсів, досвіду, компетентностей та субординації, розподілу ризиків тощо з метою реалізації соціально значущих проєктів, забезпечення економічних вигід сторін. Допоміжний механізм для залучення додаткових ресурсів, розподіл функцій, зобов'язань та ризиків, обмін та допомога досвідом і знаннями – неостаточні вигоди партнерства.*

**Ключові слова:** управління культурною сферою, державне управління, менеджмент, публічне адміністрування, партнерство.

*Культурная среда как генератор общественного развития, экономического и политического потенциала государства, его статуса и отношений на международной арене требует быстрых и качественных изменений в части системы государственного ее управления. Для обеспечения развития культурной сферы актуальным является внедрение государственно-частного партнерства как инструмента поддержки культуры среди существующих механизмов модернизации страны. Партнерство с участием государственной власти (законодательной, исполнительной и судебной), органов местного самоуправления, гражданского общества и бизнеса направлено на долгосрочное и взаимовыгодное сотрудничество. Данное сотрудничество должно быть согласовано сторонами с учетом величины и веса власти, влияния сторон, ресурсов, опыта, компетенций и субординации, распределения рисков и т. п. Его целью является реализация социально значимых проектов и обеспечение интересов сторон: привлечение дополнительных ресурсов, распределение функций, обязательств и рисков, обмен и помощь опытом, знаниями.*

**Ключевые слова:** управление культурной сферой, государственное управление, менеджмент, публичное администрирование, партнерство.

*The cultural sphere as a generator of social development, economic and political potential of a state, its status and relations within international arena requires rapid and qualitative changes in the system of public administration.*

*Three spheres of state sovereignty – political, economic and cultural – are called timeless and important. The identified problems and factors of their crisis state actualize a need to modernize the state management system in terms of functional, resource, legal and communicative support. A requirement to improve quality and efficiency of public management and administration, its publicity and effectiveness at all levels of the system is caused by the following conditions: low quality of services of the bureaucratic apparatus; society's distrust of the government due to ineffectiveness of its decisions, and in some cases – inaction, corruption and bureaucracy; initial stages of decen-*

tralization and partnership development between the state in person of government officials and society, business and local authorities.

*A structural and functional model of management entities that influence and determine the policy and state of a cultural sphere has been developed. The weight of each subject of management system in terms of their functions and tasks is significant, nevertheless current market environment highlights a need for their joint participation in solving industry problems. It is proved that to ensure a development of cultural sphere introduction of public-private partnership as a tool to support culture among existing mechanisms of country's modernization is relevant. Partnership involving public authorities (legislative, executive and judicial branches), local governments, civil society and business is aimed at long-term mutually beneficial cooperation, agreed by the parties taking into account the size and weight of power, influence of parties, resources, experience, competencies and subordination, risk sharing etc. in order to implement socially significant projects, ensuring economic benefits of all participants. An auxiliary mechanism for attracting additional resources, sharing functions, responsibilities and risks, exchange and sharing of experiences and knowledge are not yet decisive benefits of such partnership.*

**Key words:** cultural management, public administration, management, public administration, partnership

**Постановка проблеми.** Культурна сфера є дзеркальним відображенням морально-етично-духовного образу нації та держави. Чим привабливіше виглядає культурне обличчя України на міжнародній платформі функціонування і ділових відносин, тим кращі її можливості для економічного розвитку та партнерства.

У всьому світі українці сприймаються як красиві, працьовиті, креативні, винахідливі, освічені, високодуховні, але переважно бідні заробітчани. Навіть на тлі суспільних державних проблем: економічної та політичної кризи, інфляції, високого рівня безробіття, низького рівня життя, корупції, недовіри до влади через її неефективність, непрофесійність, зловживання та безвідповідальність, низьку культуру, де-факто війни на Сході, низьку якість державних та соціальних послуг, пандемії коронавірусної інфекції тощо державу Україна та її народ поважають за характер, демократичні погляди, незламність, традиції та культуру. Уважаємо, що саме ці сильні боки Української держави є її стратегічними перевагами та можливостями для розвитку. Саме сьогодні як ніколи актуальним є впровадження нової моделі культурної політики, базованої на новітніх підходах до державного управління, що передбачає адаптаційні інструменти та механізми ефективного менеджменту і публічного адміністрування. Сучасні підходи концепцій, функцій, принципів, стилів, методів, правових форм та ін. формують систему якісного вектору культурної політики держави як основи розвитку і модернізації України.

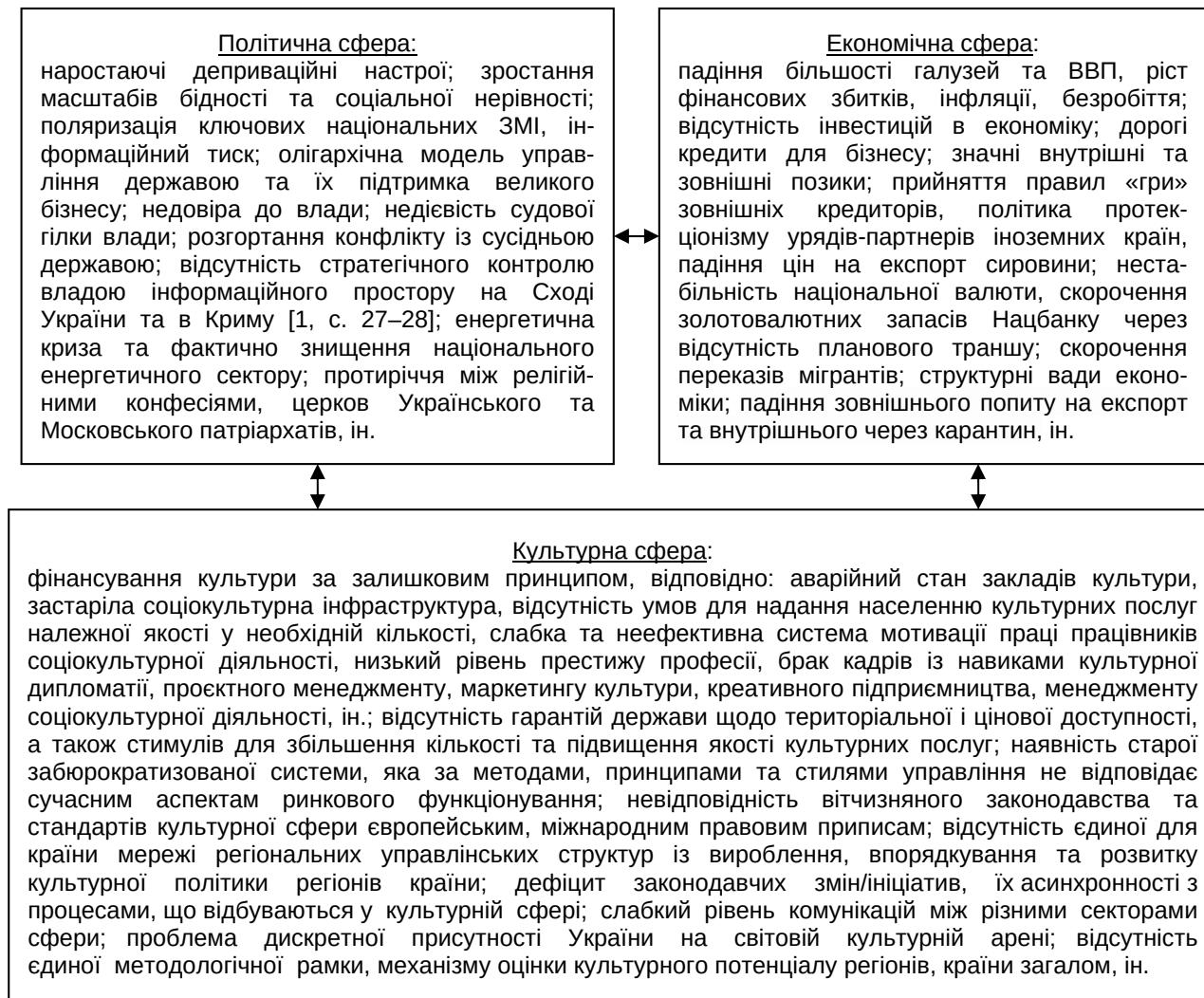
#### **Аналіз останніх досліджень і публікацій.**

Питанням державного та регіонального управління культурною сферою, її стану та проблемам присвячено значну кількість праць як українських, так і зарубіжних науковців, серед них: Д. Адамс, В. Андрущенко, І. Безгін, Ю. Богущкий, В. Болто, Л. Востряков, А. Голдбарда, О. Гриценко, І. Дзюба, Е. Єверітт, В. Жидков, М. Жулинський, І. Ігнатченко, В. Карлова, В. Кремень, Ч. Лендрі, В. Малімон, К. Мак-Кохи, С. Манді, Ф. Матарассо, П. Надолішний, В. Скура-тівський, А. Флієр, Г. Хілдман-Чартран, Г. Чміль, С. Чукут та ін.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Зважаючи на значні доробки цих та інших науковців, попри все досліджувана проблематика потребує більш поглиблених досліджень, пов'язаних з актуалізацією питань сучасних обрисів та підходів до менеджменту й адміністрування культурної сфери.

**Постановка завдання.** Метою даної статті є визначення сучасних обрисів менеджменту та адміністрування культурної сфери на основі досліджень теоретико-практичних аспектів культурної політики держави та управління нею.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Одним із незмінних складників змісту феномена суверенітету держави в сучасному світі та в усі часи поряд з політикою та економікою є культура. Недарма сьогодні все частіше ми чуємо: немає мови – немає нації та держави; немає власної Церкви – немає незалежності та держави; немає гідного культурного розвитку – немає суспільного інтелекту (морального, духовного, наукового, патріотичного), потенціалу, а отже, і розвитку держави, її гідного майбутнього. Важко недооцінити вагомість кожного названого складника та зв'язку між ними. Так, наприклад, зміна політичної влади позначилася на зміні пріоритетів або економічні проблеми в країні відобразилися на недофінансуванні культурної сфери, що відбувається за залишковим принципом, а отже, ще більшому загостренні існуючих проблем галузі (рис. 1). Досліджуючи культурну сферу як об'єкт державного управління, актуальним є розгляд її законодавчого регулювання. Так, ст. 3 Закону України «Про культуру» регламентує основні засади і пріоритети державної культурної політики. А саме: визнання культури одним з основних чинників самобутності українського народу; забезпечення свободи творчості, захист прав інтелектуальної власності, авторських і суміжних прав; захист і збереження культурної спадщини як основи культури тощо [5, с. 168]. Відповідно, належне виконання законодавчих приписів покладається на державу як суб'єкта управління, політична влада якої виражається та здійснюється через три основні гілки влади: законодавчу, виконавчу та судову.



**Рис. 1. Причини та чинники криз політичної, економічної та культурної сфер України**

Джерело: розроблено авторами за [1, с. 27–28; 2–4]

Держава (від лат. *imperium*) – це політико-територіальна організація влади найбільш впливової частини соціально неоднорідного суспільства, яка через апарат управління і примусу реалізує власну політику і водночас виступає офіційним представником усього суспільства та виконує загальносоціальні справи на основі правових норм, котрими забезпечує узгодження соціально-групових, індивідуальних і суспільних інтересів [6, с. 117]. Держава – це політичний і соціальний інститут. З одного боку, вона виступає суб'єктом управління та справляє цілевизначальний, організуючий і регулюючий вплив на об'єкти управління, тим самим реалізуючи політику різнобічних сфер та напрямів суспільного, галузевого функціонування, а з іншого – виражає загальну волю суспільства і перебуває у нього на службі. Держава, виступаючи суб'єктом управління та особливою інституцією суспільства, об'єктивно покликана виражати цілі та інтереси життєдіяльності

всієї спільності людей, їх інтегровані потреби. На кожному етапі розвитку суспільства держава має відшукувати ту «золоту середину», яка б, з одного боку, забезпечувала права і свободи людини, давала простір її активності й творчості, а з іншого – впроваджувала б у суспільство певні організаційні засади, впроваджувала б його діяльність. Через механізм держави формується і закріплюється загальна воля, яка через прийняття та реалізацію законів та інших нормативних актів надає державним установленням обов'язковий характер [7, с. 41].

Діюче середовище державотворення, якому властиві, з одного боку, глобальні соціально-економічні виклики та сучасні мегатренди розвитку, а з іншого – проблемні аспекти державного управління: низький рівень довіри громадян, неспроможність управлінської системи приймати ефективні рішення, політичні суперечності, бюрократизованість системи



управління, дублювання функцій, неефективність діючих комунікацій, низька культура поведінки чиновників, корумпованість тощо нині актуалізують упровадження «нового державного менеджменту» та «розумного врядування». Основною їх відмінністю та перевагою від наявної практики державного управління є орієнтованість на результат – ефективність та якість послуг, у т. ч. внаслідок підвищення рівня компетентності, організованості, активності, цілеспрямованості та професіоналізму працівників публічної сфери та головне – спільна відповідальність держави і громадян за вирішення суспільних проблем.

Як зазначають О.В. Подольська та К.С. Богомолова [8, с. 171–178], створення нової системи публічного управління та адміністрування, в

основі якої буде ефективна професійна діяльність осіб, які обіймають посади в державних органах, стане важливим чинником становлення України як розвинутої правової європейської держави з високим рівнем життя, соціальної стабільності, культури та демократії. У Стратегії «Україна – 2020» передбачено проведення реформи державного управління, в основу якої покладено побудову ефективної, прозорої структури публічної адміністрації, здатної забезпечувати реалізацію цілісної державної політики, спрямованої на сталий суспільний розвиток і адекватне реагування на внутрішні та зовнішні виклики [9].

Сьогодні теоретики та практики публічного менеджменту й адміністрування доводять думку, що державне управління культурною сферою

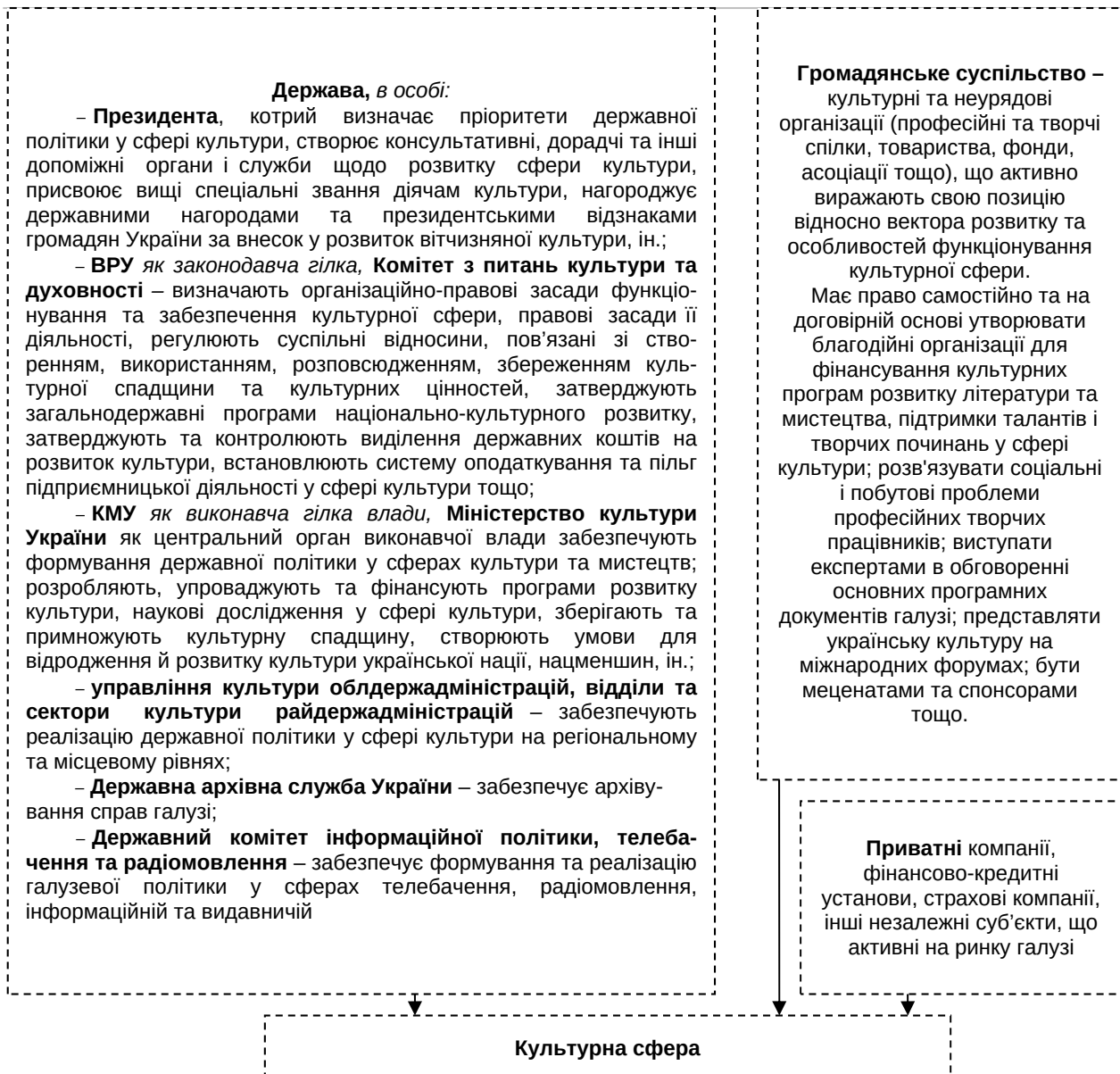
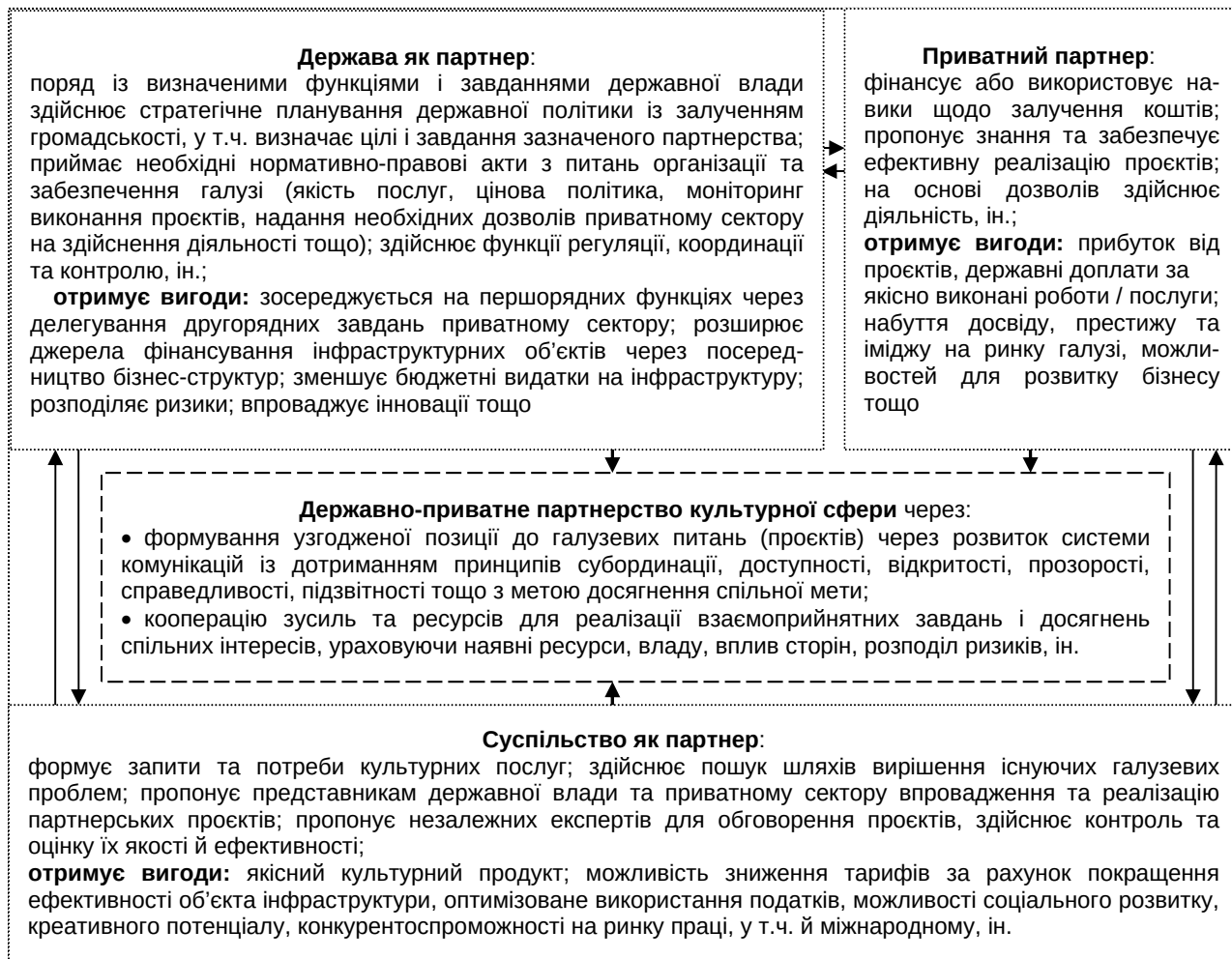


Рис. 2. Сфера культури та суб'єкти, що її формують та забезпечують

Джерело: розроблено авторами за [10; 11]



**Рис. 3. Модель публічно-приватного партнерства сфери культури**

Джерело: розроблено авторами за [10; 12, с. 79; 13, с. 19–20]

може бути якісним та ефективним, якщо воно здійснюватиметься на засадах партнерства. ТанDEM «державна – громадськість – бізнес» спроможний спільними зусиллями організувати механізм вирішення діючих проблем галузі за рахунок досвіду, можливостей та комунікацій чиновницького апарату, бізнесу та галузевих суб'єктів, а також зосередження контролю на всіх щаблях як державної системи (органи державної влади та місцевого самоврядування), так і в першу чергу громадськості. Поряд із цим нинішню практику визначених гравців сфери поки що важко назвати партнерською, хоча кожен із них нині й виконує важливі для неї функції та завдання (рис. 2). Не претендуючи на повний перелік функцій та вигід партнерства, на рис. 3 зображено модель державно-приватного партнерства сфери культури.

**Висновки.** Сьогодні держава Україна знаходиться на початковому етапі формування партнерської моделі її ділових комунікацій із громадськістю та бізнесом. Вигоди партнерства очевидні, однак їх реалізація потребує швидких та якісних змін як у внутрішній модернізації державної служби, її організаційній (масштабів, структури, рівнів та складу управління, людських ресурсів) та функціональній оптимізації (чітке структурування повноважень та уникнення дублювання функцій, дотримання правової компетентності, організованості, дисципліни, публічності, законності, емерджентності системи тощо), так і побудові дієвих зовнішніх її комунікацій із громадськістю та бізнесом. Факторна оцінка механізмів державно-приватного партнерства у сфері культури України є завданням подальших досліджень.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Гаврилук К.К. Політична криза в сучасній Україні: причини виникнення та фактори розвитку. *Міжнародні відносини: Теоретико-практичні аспекти*. 2019. Вип. 3. С. 20–29.

2. Хиткий баланс: як зміниться українська економіка у 2021 році. URL: <https://www.slovoidilo.ua/2021/01/05/kolonka/aleksandr-radchuk/ekonomika/hytkyj-balans-yak-zminytsya-ukrayinska-ekonomika-2021-roczy> (дата звернення: 26.01.2021).
3. Коли економіка України заживе так, як було до коронавірусу. URL: <https://www.bbc.com/ukrainian/features-54361473> (дата звернення: 26.01.2021).
4. Розпорядження КМУ «Про схвалення Концепції реформи фінансування системи забезпечення населення культурними послугами». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1035-2020> (дата звернення: 26.01.2021).
5. Дзюба І. Між культурою і політикою. Київ : Сфера, 1998. 372 с.
6. Скакун О.Ф. Теорія права і держави : підручник ; 2-е вид. Київ : Алерта ; ЦУЛ, 2011. 520 с.
7. Атаманчук Г.В. Теория государственного управления. Москва : Юрид. лит., 1997. 400 с.
8. Подольська О.В., Богомолова К.С. Організаційні механізми удосконалення системи мотивації посадових осіб органів публічного адміністрування. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка. Економічні науки*. 2018. № 191. С. 171–178.
9. Стратегія сталого розвитку «Україна – 2020» : Указ Президента України від 12 жовтня 2015 р. № 5/2015. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5/2015> (дата звернення: 24.04.2020).
10. Дубок І.П. Державно-приватне партнерство як механізм формування та реалізації культурної політики в Україні : дис. ... канд. наук з держ. управл. : 25.00.02. Київ, 2017. 225 с.
11. Мерзляк А.В., Огнар'ов Є.С. Державне управління сферою культури: вітчизняний та зарубіжний досвід. Публічне адміністрування: теорія та практика. 2017. Вип. 1(17). URL: [http://www.dridu.dp.ua/zbirnik/2017-01\(17\)/4.pdf](http://www.dridu.dp.ua/zbirnik/2017-01(17)/4.pdf) (дата звернення: 24.04.2020).
12. Енциклопедія державного управління : у 8 т. / наук.-ред. кол.: Ю.В. Ковбасюк (гол.) та ін. Київ : НАДУ, 2011. Т. 5. 408 с.
13. Положення про Експертну раду з питань нематеріальної культурної спадщини при Міністерстві культури України від 03.10.2013. URL: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/z1794-13> (дата звернення: 24.04.2020).

#### REFERENCES:

1. Gavrilyuk K.K. (2019) Politychna kryza v suchasniy Ukraini: prychny vynyknennya ta faktory rozvytku [Political crisis in modern Ukraine: causes and factors of development]. *Mizhnarodni vidnosyny: Teoretyko-praktychni aspekty [International relations: Theoretical and practical aspects] (electronic journal)*, vol. 3, pp. 20–29.
2. Khytky balans: yak zminytsya ukrayinska ekonomika u 2021 rotsi [A shaky balance: how the Ukrainian economy will change in 2021]. Available at: <http://www.slovoidilo.ua/2021/01/05/kolonka/aleksandr-radchuk/ekonomika/hytkyj-balans-yak-zminytsya-ukrayinska-ekonomika-2021-roczy> (accessed 26 January 2021).
3. Koly ekonomika Ukrayiny zazhyve tak, yak bulo do koronavirusu [When Ukraine's economy will recover as it did before the coronavirus]. Available at: <http://www.bbc.com/ukrainian/features-54361473> (accessed 26 January 2021).
4. Rozporyadzhennya KМУ «Pro skhvalennya Kontseptsyi reformy finansuvannya systemy zabezpechennya naselennya kul'turnymy posluhamy» [Order of the Cabinet of Ministers of Ukraine "On approval of the Concept of reform of financing the system of providing the population with cultural services"]. Available at: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1035-2020> (accessed 26 January 2021).
5. Dzyuba I. (1998) Mizh kulturoyu i politykoyu [Between culture and politics]. Kyiv: Sfera. (in Ukrainian)
6. Skakun O.F. (2011) Teoriya prava i derzhavy [Theory of law and the state]. Kyiv: Alerta; TSUL. (in Ukrainian)
7. Atamanchuk G.V. (1997) *Teoriya gosudarstvennogo upravleniya* [The theory of public administration]. Moscow: Yurid. lit. (in Russian)
8. Podol's'ka O.V., Bohomolova K.S. (2018) Orhanizatsiyni mekhanizmy udoskonalennya systemy motyvatsiyi posadovykh osib orhaniv publichnoho administruvannya [Organizational mechanisms for improving the system of motivation of officials of public administration bodies]. *Visnyk Kharkivs'koho natsional'noho tekhnichnoho universytetu sil's'koho hospodarstva imeni Petra Vasylenka: Ekonomichni nauky*. Kharkiv, no. 191, pp. 171–178.
9. Stratehiya staloho rozvytku «Ukrayiny – 2020» [Sustainable Development Strategy of Ukraine – 2020] : Uказ Prezydenta Ukrayiny vid 12 zhovtnya 2015 r. no. 5/2015. Available at: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5/2015> (accessed 24 April 2020).
10. Dubok I.P. (2017) Derzhavno-pryvatne partnerstvo yak mekhanizm formuvannya ta realizatsiyi kulturnoyi polityky v Ukrayini [Public-private partnership as a mechanism for the formation and implementation of cultural policy in Ukraine] (PhD Thesis), Kyiv.
11. Merzlyak A.V., Ohnarov Ye.S. (2017) Derzhavne upravlinnya sferoyu kultury: vitchyznyanyy ta zarubizhnyy dosvid [Public administration in the field of culture: domestic and foreign experience]. *Publichne administruvannya: teoriya ta praktyka*, vol. 1(17). Available at: [http://www.dridu.dp.ua/zbirnik/2017-01\(17\)/4.pdf](http://www.dridu.dp.ua/zbirnik/2017-01(17)/4.pdf) (accessed 24 April 2020).
12. Amosov O.Yu., Ignatenko O.S. (co-chairman) and others (2011) Scientific-ed. board [Terytorial'ne upravlinnya]. Yu.V. Kovbasyuk (chairman) and others (2011) Encyclopedia of public administration [Entsyklopediya derzhavnoho upravlinnya]. Kyiv: NAPA.
13. Polozhennya pro Ekspertnu radu z pytan' nematerialnoyi kul'turnoyi spadshchyny pry Ministerstvi kul'tury Ukrayiny vid 03.10.2013 [Regulations on the Expert Council on Intangible Cultural Heritage at the Ministry of Culture of Ukraine dated 03.10.2013]. Available at: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/z1794-13> (accessed 24 April 2020).

## ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ

УДК 347.77:334.752

DOI: <https://doi.org/10.32782/easterneurope.29-6>

### РОЗВИТОК ФРАНЧАЙЗИНГОВОГО МЕХАНІЗМУ КОМЕРЦІАЛІЗАЦІЇ ОБ'ЄКТІВ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОЇ ВЛАСНОСТІ В УКРАЇНІ

### DEVELOPMENT OF FRANCHISE MECHANISM OF INTELLECTUAL PROPERTY COMMERCIALIZATION IN UKRAINE

**Базилевич В.Д.**

доктор економічних наук, професор,  
член-кореспондент Національної академії наук України,  
Київський національний університет імені Тараса Шевченка

**Жуковська К.Ю.**

студентка,  
Київський національний університет імені Тараса Шевченка

**Bazylevych Viktor**

Taras Shevchenko National University of Kyiv

**Zhukovska Kristina**

Taras Shevchenko National University of Kyiv

*У статті досліджено сутність та роль франчайзингу у комерціалізації результатів творчої інтелектуальної діяльності людини. Проаналізовано сутність інтелектуальної власності та особливості комерціалізації її об'єктів. Розглянуто історію виникнення франчайзингу. Здійснено розгорнутий аналіз економічного змісту франчайзингу та узагальнено основні підходи до визначення його сутності. Досліджено сучасний стан українського ринку франчайзингу. Обґрунтовано авторську модель взаємодії франчайзера та франчайзі на ринку інтелектуальної власності. Розглянуто особливості взаємодії франчайзера та франчайзі в Україні з урахуванням специфіки вітчизняного нормативно-правового поля. Визначено переваги організації бізнесу на умовах франчайзингу як важливого інструмента комерціалізації об'єктів інтелектуальної власності. Наведено приклади сучасних найуспішніших українських франшиз та проаналізовано передумови успіху франчайзингових проєктів.*

**Ключові слова:** франчайзинг, інтелектуальна власність, комерціалізація, товарний знак, договір франчайзингу, бренд.

*В статье исследованы сущность и роль франчайзинга в коммерциализации результатов творческой интеллектуальной деятельности человека. Проанализированы сущность интеллектуальной собственности и особенности коммерциализации ее объектов. Рассмотрена история возникновения франчайзинга. Осуществлен развернутый анализ экономического содержания франчайзинга и обобщены основные подходы к определению его сущности. Исследовано современное состояние украинского рынка франчайзинга. Обоснована авторская модель взаимодействия франчайзера и франчайзи на рынке интеллектуальной собственности. Рассмотрены особенности взаимодействия франчайзера и франчайзи в Украине с учетом специфики отечественного нормативно-правового поля. Определены преимущества организации бизнеса на условиях франчайзинга как важного инструмента коммерциализации объектов интеллектуальной собственности. Приведены примеры современных успешных украинских франшиз и проанализированы предпосылки успеха франчайзинговых проектов.*

**Ключевые слова:** франчайзинг, интеллектуальная собственность, коммерциализация, товарный знак, договор франчайзинга, бренд.

*The main purpose of the study is to analyze nature, features and role of franchising in commercialization of intellectual property. Authors proved that franchising mechanism can lead to high returns from minimal risks and increase the*



level of innovative development of national economy. Franchising investigated as a form of business organization that meets the needs of today's consumer markets. The nature and role of franchising in modern globalized marketplace are discovered. Peculiarities of commercialization of the results of creative intellectual activity are analyzed. The history of franchising is considered. Analysis of the economic nature of franchising and main approaches to its definition as an economic category are generalized. The current state of the Ukrainian franchising market is studied. Theoretical model of interaction between franchisor and franchisee in the intellectual property market is considered. Examples of the most successful modern Ukrainian franchises are considered. Advantages of franchising as an effective business model and mechanism of intellectual property commercialization are determined. In the context of the commercialization of intellectual property, franchising provides certain benefits for both parties to the franchise agreement and, at the same time, creates additional risks. By entering into a franchise relationship, the owner of intellectual property rights risks losing the business reputation and trust of consumers through the production and sale of low-quality products to the franchisee. Conducted analysis demonstrated that franchising market grew by 18% compared to the same period last year. At the same time, the Ukrainian franchise market remain quite diversified. Enterprises operate in various fields: catering, services, retail trade. Authors proved that in a post-industrial economy, intellectual property becomes a major factor of production, and intellectual property relations are developing rapidly. Under these conditions, franchising forms an effective mechanism for the commercialization of an intellectual product and creates the preconditions for increasing the competitiveness of economic entities in the conditions of post-industrial transformations.

**Key words:** franchising, intellectual property, commercialization, trademark, franchise agreement, brand.

**Постановка проблеми.** На сучасному етапі розвитку продуктивних сил та економічних відносин механізм франчайзингу, який використовується у комерціалізації інтелектуальної власності, перетворюється на головну стратегічну перевагу компанії. Підвищення волатильності ринкового середовища та зростання конкуренції змушують підприємства шукати шляхи зменшення ризиків, пов'язаних із виходом на нові регіональні ринки, що надає франчайзинговій бізнес-моделі додаткових переваг. Досвід тих країн, де механізм франчайзингу став розповсюдженим явищем, доводить, що його використання позитивно впливає на економіку. Потужний розвиток цього феномена обґрунтовує необхідність опанування теоретичних та аналізу практичних аспектів розвитку міжнародного та вітчизняного франчайзингу в контексті його взаємозв'язку з комерціалізацією інтелектуальної власності.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** На сучасному ринку інтелектуальної власності дослідженню особливостей генези франчайзингових відносин та їх впливу на економічний розвиток у країнах світу приділяється значна увага. У своїх працях дану проблематику вивчають такі вітчизняні науковці, як З.С. Варналій, Є.О. Кузьмін, А.М. Магомедова, О.П. Микитюк, А.В. Цират, та зарубіжні: Дж. Гамбіс, С. Шейн, М. Мельденсон та ін.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Віддаючи належне внеску вищезазначених науковців у розроблення франчайзингової тематики, потрібно розуміти, що ринок франчайзингових послуг стрімко розвивається й окремі аспекти розвитку франчайзингових відносин залишаються недостатньо вивченими. Зокрема, додаткового аналізу потребує роль франчайзингового механізму у комерціалізації інтелектуальної власності.

**Постановка завдання.** Метою статті є визначення економічної сутності та особливостей

франчайзингу, а також його значення у стимулюванні комерціалізації об'єктів інтелектуальної власності та їх упровадження у господарський обіг. Важливим складником дослідження є також аналіз особливостей розвитку франчайзингового бізнесу в Україні та за кордоном.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Категорією «власність» людство почало цікавитися ще в давні часи. До нашої ери перші кроки у пізнанні цієї категорії зробив Аристотель, що пов'язував власність із категорією влади. Із розвитком та активізацією нових форм життєдіяльності людини актуальними стали питання, які пов'язані з результатами розумової творчої праці. Поняття «інтелектуальна власність» набувало все більшої актуальності. Економічна категорія «інтелектуальна власність» набула значного поширення після реорганізації БІРПІ у Всесвітню організацію інтелектуальної власності (ВОІВ) у 1970 р., коли набрала чинності відповідна конвенція [1, с. 131].

Існує велика кількість підходів до трактування сутності інтелектуальної власності, проте, на думку більшості дослідників, найбільш прийнятним для розуміння феномену інтелектуальної власності є інституціональний підхід. На нашу думку, інтелектуальна власність може бути визначена як складна багатоаспектна економіко-правова категорія, яка постає як цінність (складник інтелектуального капіталу; актив, здатний приносити дохід), система (новітній інститут, що включає сукупність взаємодіючих економіко-правових елементів), процес (залучення продуктів інтелектуальної діяльності в господарський кругообіг, в якому здійснюється їх продуктивне споживання), результат (приріст доходу).

У сучасних ринкових умовах основними чинниками економічного зростання та високого рівня конкурентоспроможності підприємств постають ексклюзивна інформація, інноваційні процеси, інтелектуальні продукти, науковий потен-

ціал та інтелектуальна діяльність суспільства, які зумовили посилення ролі інтелектуальної власності у світі.

Інтелектуальна власність є ключовою проблемою у пошуках зростання, розвитку та розвитку конкурентоспроможності держави. Розширення загальноновизнаних знань є ключовим рушієм економічного розвитку і процвітання у XXI ст. На початку XXI ст. у розвинутих країнах Заходу сконцентровано понад 90% світового наукового потенціалу та контролюються 80% глобального ринку високих технологій, обсяг яких оцінюється у 2,5–3 трлн дол., що перевищує вартісну оцінку ринку сировинних та енергетичних ресурсів. Найбільш динамічно розвивається обмін патентами, ліцензіями, ноу-хау та промисловими зразками [2, с. 74].

Створення інноваційної продукції становить основу успішної діяльності підприємства. Надзвичайно важливо не лише створювати інновації, а й знаходити механізми, форми та методи їх комерціалізації для підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства і, як наслідок, отримання прибутку.

Використання інтелектуальної власності в сучасній ринковій економіці здійснюється на засадах її комерціалізації. Економічний сенс комерціалізації полягає у залученні результатів інтелектуальної діяльності в господарський обіг шляхом продажу виключних майнових прав інтелектуальної власності на договірній основі. Даний процес пов'язаний із передачею повних або частини прав власника на об'єкт інтелектуальної власності. При цьому реалізується принцип неподільності виключного права та об'єкта інтелектуальної власності: продаж виключного майнового права тягне за собою передачу відповідного об'єкта, вираженого у матеріальній формі. Комерціалізація об'єктів інтелектуаль-

ної власності є ключовим елементом складної системи сучасного науково-технологічного обміну та співробітництва суб'єктів ринкової економіки.

У контексті комерціалізації інтелектуальної власності саме франчайзинг здатен забезпечити власнику інтелектуального продукту значний за обсягом дохід за рахунок можливості одночасного надання у використання майнових прав інтелектуальної власності невизначеній кількості франчайзі. Окрім того, завдяки своїй специфіці франчайзинг дає змогу через коригування умов договору максимально захистити інтереси власника прав інтелектуальної власності і досягти оптимального співвідношення між ступенем ризику та потенційною доходністю комерціалізації інтелектуального активу.

Перша згадка про поняття «франчайзинг» датується 1933 р. Саме в Оксфордському словнику англійської мови franchising – це надані єпископам королівською короною в 1559 р. прав і свобод.

Сьогодні у науковій літературі та Інтернет-ресурсах можна знайти багато визначень поняття «франчайзинг». Таку диверсифікованість можна пояснити наявністю у франчайзингових відносинах характерних рис інших видів економічного співробітництва, а також складністю та багатогранністю цієї економічної категорії, яка є недостатньо науково дослідженою (табл. 1).

Принцип франчайзингової бізнес-системи полягає у тому, що праволоділець (франчайзер) володіє перевіреним на практиці бізнесом із певною торговельною маркою та укладає угоду з малими та середніми незалежними підприємствами (франчайзі) про надання їм виключного права на продаж її товарів чи послуг. Користувач (франчайзі) здійснює господарську діяльність

Таблиця 1

**Підходи до трактування сутності франчайзингу**

Джерело	Визначення
З.С. Варналій	Франчайзинг – це спосіб доставки продукції та послуг споживачеві, форма організації та здійснення підприємницької діяльності на підставі кооперації матеріальних та фінансових ресурсів і зусиль різних підприємств.
О.Є. Кузьмін	Франчайзинг – це особлива форма організації підприємницької діяльності, оскільки він є одним зі способів створення та функціонування підприємницьких структур.
Проект закону України «Про франчайзинг» від 21.12.2017 № 7430	Франчайзинг – це підприємницька діяльність, за якою на договірній основі одна сторона (праволоділець) зобов'язується іншій стороні (користувачеві) передати за винагороду комплекс виключних прав на використання (з обов'язковою поміткою «на умовах франчайзингу») знака для товарів і послуг, фірмового найменування, послуг, технологічного процесу і (або) спеціалізованого обладнання, комерційної інформації, що охороняється законом, а також інших передбачених договором об'єктів виключних прав.
Кодекс етики франчайзингу України	Франчайзинг – це система просування на ринку товарів і/або послуг та/або технологій, яка базується на тісному і тривалому співробітництві між юридично і фінансово незалежними одна від одної сторонами – франчайзером і франчайзі. У рамках цієї системи франчайзер передає франчайзі право на здійснення бізнесу згідно з концепцією франчайзера.

Джерело: складено авторами на основі [3, с. 173; 4; 5; 6, с. 88]

відповідно до договору франчайзингу, іншими словами, працює під його маркою як самостійний власник бізнесу. Саме ця особливість найбільше спонукає франчайзі вдосконалювати придбану франшизу.

Основна перевага франчайзингу криється у можливості максимізації доходу франчайзера за рахунок одночасного надання у використанні комплексу майнових прав необмеженій кількості франчайзі, розширення масштабів діяльності та освоєння нових регіональних ринків із низькими ризиками, а також здобуття конкурентних переваг перед іншими учасниками ринку.

Можна з упевненістю сказати, що система франчайзингу бере свій початок у Сполучених Штатах Америки кінця XIX – початку XX ст. Першим франчайзером вважається Ісаак Мерріт Зінгер (Isaak Zinger) – засновник всесвітньо відомої компанії, що випускала швейне обладнання та займалася його обслуговуванням. У середині XIX ст. у США Зінгер заснував серійне виробництво швейного обладнання, що дало змогу знизити ціни на продукцію та підвищити її конкурентоспроможність. На жаль, організувати централізоване сервісне обслуговування і ремонт швейних машин виявилось економічно недоцільним, що створило передумови для переходу до нової франчайзингової моделі ведення бізнесу, яка передбачала надання незалежним компаніям права продавати й обслуговувати швейні машини на певній території. Перші франшизи, які продавав Зінгер, по своїй суті були дистриб'юторськими угодами з додатковими зобов'язаннями щодо сервісного обслуговування машин [7].

Franchise direct – американська компанія, яка надає послуги франчайзингу і щорічно публікує власний рейтинг Top 100 Global Franchises [8]. Декілька років поспіль рейтинг очолює американська компанія швидкого харчування *McDonald's* завдяки налагодженій маркетинговій стратегії та постійному впровадженню технічних інновацій (є можливість користуватися цифровим екраном меню, створили власний мобільний додаток). Ця мережа налічувала у 2020 р. понад 36 тис ресторанів по всьому світу. Саме франчайзинг забезпечив компанії *McDonald's* світовий успіх і дав змогу зайняти лідируючі позиції у світовому бізнесі. На другому місці в рейтингу знаходиться прямий конкурент *McDonald's* – *KFC*. На третьому місці опинилася франшиза швидкого харчування *Burger King*. У рейтингу під четвертим номером знаходиться мережа дрібних магазинів *7-Eleven*. За літо 2020 р. дана мережа значно масштабувалася і зараз налічує більше 71 тис точок у всьому світі. Замикає рейтинг п'яти найкращих франшиз мережа ресторанів *Domino's*.

У США частка компаній та підприємств, що працюють у сфері франчайзингу, за оцінками провідних експертів, створює близько 18,5 млн робочих місць, які дають близько

2,3 трлн дол. доходу у структурі національної економіки. Підприємства, що займаються франчайзингом, приносять дохід у національну економіку Китаю 48,56 млрд доларів із 950 тис робочих місць [9, с. 22]. В Австралії і Бразилії приріст франчайзингового бізнесу становить 10–15% на рік. Варто також зазначити, що тоді, коли традиційний бізнес і економіка європейських країн загалом зазнають стагнації, бізнес на основі франчайзингу зростає на 10% щорічно [10, с. 110].

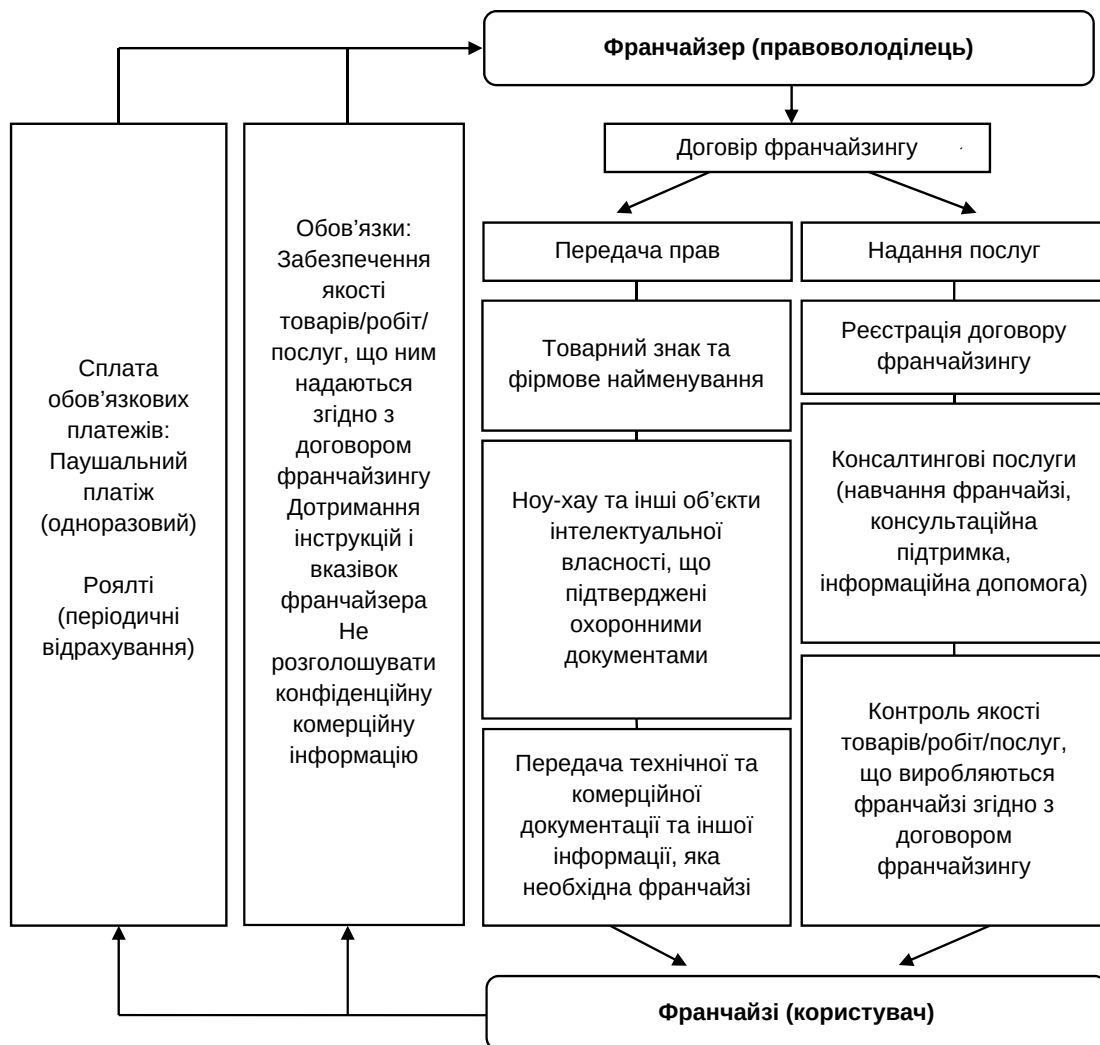
Для України франчайзинг є різновидом нової форми ведення бізнесу, у процесі якого передається технологічний, управлінський, маркетинговий, збутовий досвід. Бурхливий розвиток франчайзингу в Україні припав на 2001 р., коли було створено Асоціацію франчайзингу України. Першочергова місія даної організації – відстоювати інтереси власників бізнесів та їхніх партнерів, які уклали франчайзингові договори на урядовому рівні надавати їм підтримку під час організації та просування на ринку.

Модель взаємодії франчайзера та франчайзі на ринку інтелектуальної власності заснована на трансфері майнових прав на використання об'єктів інтелектуальної власності: товарного знаку, комерційної таємниці, винаходу, корисної моделі, промислового зразку, ноу-хау тощо (рис. 1). Потрібно відзначити, що франчайзі зобов'язаний сплачувати франчайзеру винагороду за користування комплексом виключних прав на об'єкти інтелектуальної власності франчайзера, які він надав за договором франчайзингу. Така винагорода сплачується у вигляді *одноразового внеску* (паушального платіж), який здійснюється під час укладання договору франчайзингу, та періодичних відрахувань (роялті), що виплачуються за умовами договору впродовж усього терміну його дії. На нашу думку, секрет приголомшливого успіху франчайзингової системи полягає у наполегливій праці обох сторін та високій ефективності взаємодії між франчайзером та франчайзі, оскільки від цього залежить дотримання умов франчайзингового договору.

На українському ринку представлено як вітчизняні, так і приватні компанії, які надають послуги франчайзингу. Однією з найпрогресивніших вітчизняних компаній, на нашу думку, є *Franchise Group*, що активно сприяє поширенню культури ведення бізнесу за моделлю франчайзингу [11].

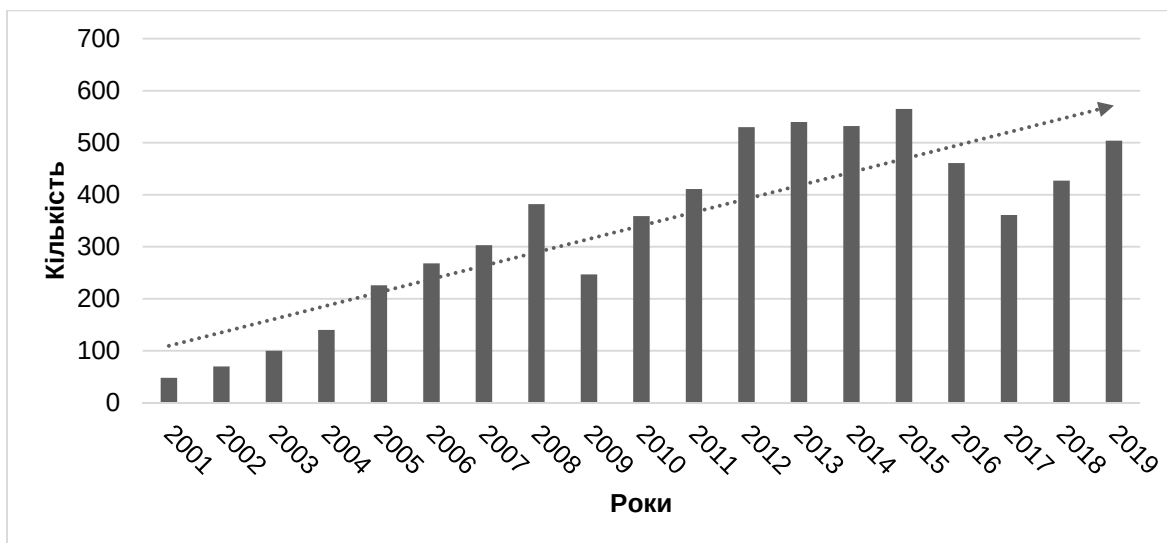
Варто відзначити, що зростаючий тренд на ринку франчайзингу в Україні спостерігається з 2017 р. (рис. 2).

Станом на кінець 2019 р. спостерігається зростання ринку франчайзингу на 18% щодо аналогічного періоду минулого року. При цьому український ринок франшиз є досить диверсифікованим. Підприємства працюють у різних сферах діяльності: громадському харчуванні, послугах, роздрібній торгівлі (табл. 2).



**Рис. 1. Модель взаємодії франчайзера та франчайзі на ринку інтелектуальної власності**

Джерело: розроблено авторами на основі [5]



**Рис. 2. Динаміка кількості франчайзерів в Україні**

Джерело: складено авторами на основі [11]



Таблиця 2

**Характеристика окремих українських франшиз**

Назва	Сфера діяльності	Характеристика	Умови франшизи
Aroma Kava	Громадське харчування	Одна з найбільших мереж кав'ярень в Україні	Формати кав'ярень представлені у чотирьох розмірах: XS, S, M та L. Залежно від площі визначаються умови купівлі франшизи. Інвестиції – від 250 000 до 800 000 грн. Роялті – 2%.
Novus	Роздрібна торгівля	Велика мережа продуктових магазинів, яка працює з 2008 р.	Інвестиції – від 40 000\$ до 1 000 000\$. Обсяг роялті – 1%. Рекламні відрахування – 1%. Термін окупності – від півтора до двох років.
KIMS	Послуги	Одна з найбільших мереж хімчисток та пралень в Україні	Обсяг інвестицій – від 85 000€ до 300 000€. Вступний внесок – від 8 000€. Рекламні відрахування відсутні. Сума роялті визначається індивідуально

Джерело: складено авторами на основі [12]

Проаналізувавши таблицю, можемо побачити, що ціни на франшизи різні – від більш дорогих до дешевших. Ціна франшизи, без сумніву, впливає на рішення підприємця щодо започаткування бізнесу такого типу.

Активне поширення франчайзингу в Україні пов'язане з великою кількістю переваг даної моделі ведення бізнесу як для франчайзера, так і для франчайзі. Франчайзер отримує можливість пришвидшеного процесу масштабування свого бізнесу, його розгалуження, охоплення великої кількості клієнтів не тільки без капіталовкладень, а навпаки, з отриманням доходу. А франчайзі отримує можливість відкрити власний бізнес незалежно від наявності чи відсутності підприємницьких здібностей. Франчайзинг також має переваги і для споживачів, які отримують конкурентоздатний товар або послугу за найнижчою ціною та найвищою якістю.

**Висновки.** Проведений аналіз засвідчив, що в умовах постіндустріальної економіки інтенсивного розвитку набувають відносини інтелектуальної власності, і саме франчайзинг формує ефективний механізм комерціалізації інтелектуального продукту, що є результатом творчої інтелектуальної діяльності людини. Франчайзингова модель організації бізнесу дає змогу на договірній основі і за винагороду передавати право на використання об'єктів інтелектуальної власності від франчайзера до франчайзі. На наше переконання, франчайзинг є перспективною моделлю ведення бізнесу, яка стимулює комерціалізацію інтелектуальної власності та створює передумови для економічного зростання.

У контексті комерціалізації інтелектуальної власності франчайзинг забезпечує певні переваги для обох сторін франчайзингового договору і водночас створює додаткові ризики. Вступаючи у франчайзингові відносини, влас-

ник майнових прав на об'єкти інтелектуальної власності ризикує втратити ділову репутацію та довіру споживачів через виробництво та реалізацію франчайзі низькоякісної продукції. Також виникає загроза появи на ринку нового потенційного конкурента після завершення терміну дії франчайзингової угоди. Водночас франчайзі ризикує сплачувати занадто велику частину свого доходу на франчайзингові платежі. Суттєвими недоліками для франчайзі є неможливість самостійного управління бізнесом та обмеження ініціативності.

Поряд із цим франчайзингова модель бізнесу надає суб'єктам господарської діяльності значні переваги. Головна перевага для правовласника – можливість масштабування бізнесу та максимізувати прибуток унаслідок надання у використання комплексу майнових прав необмеженій кількості франчайзі. Франчайзингові відносини є особливо вигідними для франчайзі з погляду мінімізації ризику та зменшення витрат на просування за рахунок використання перевіреної на практиці успішної бізнес-моделі. Також франчайзі надається доступ до нових технологій, ексклюзивних знань та досвіду франчайзера у сфері організації бізнес-процесів на підприємстві.

Нині український франчайзинговий ринок відстає від міжнародного за рівнем розвитку, проте результати нашого дослідження демонструють, що сфера франчайзингу в Україні поступово переходить на новий рівень організації. Завдяки цьому проблема наукового аналізу ролі франчайзингу в комерціалізації інтелектуальної власності продовжує зберігати неабияку актуальність. Подальші дослідження мають бути спрямовані на уточнення й обґрунтування конкретних умов франчайзингового договору, а також на розроблення стратегії впровадження франчайзингових бізнес-моделей на підприємствах України.

**БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:**

1. Базилевич В.Д. Інтелектуальна власність. Київ : Знання, 2014. 671 с.
2. Економіка інтелектуальної власності : науково-методичні матеріали / за ред. Л.С. Шевченко. Харків : Право, 2015. 120 с.

3. Варналії З.С. Основи підприємництва. Київ : Знання, 2002. 239 с.
4. Кодекс етики франчайзингу України. URL: <http://fdf.org.ua/about-franchise/kodeks-etiki-franchajzingu> (дата звернення: 12.01.2021).
5. Проект закону України «Про франчайзинг», станом на 21 грудня 2017 р. URL: [http://search.ligazakon.ua/l\\_doc2.nsf/link1/JH5QE00A.html](http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/JH5QE00A.html) (дата звернення: 27.12.2020).
6. Франчайзинг : навчальний посібник / Є.О. Кузьмін та ін. Київ : Знання, 2018. 546 с.
7. Історія франчайзингу. *Franchise Capital*. URL: <https://franchise-capital.com/istoriya-franchajzingu/> (дата звернення: 28.12.2020).
8. Top 100 Franchises Report 2021: Overview. Franchise Direct. URL: <https://www.franchisedirect.com/top100globalfranchises/rankings> (дата звернення: 23.01.2021).
9. Milovanov P. Optimization of the mechanisms of the modern franchise system based on the modification of methods of economic development. *Economics Journal*. 2020. Vol. 2. P. 21–30. DOI: <http://dx.doi.org/issn.2711-2454/2020.2.3>.
10. Микитюк О.П. Особливості девелоперських послуг на ринку франчайзингу України. *Інфраструктура ринку*. 2019. Вип. 27. С. 108–114.
11. Офіційний вебсайт української консалтингової компанії Franchise Group. URL: <https://franchisegroup.com.ua> (дата звернення: 10.01.2021).
12. Франчайзинг и лучшие франшизы в Украине в 2021 году по версии InVenture. URL: <https://inventure.com.ua/analytics/articles/luchshie-franshizy-v-ukraine-v-2019-po-versii-inventure> (дата звернення: 12.01.2021).

#### REFERENCES:

1. Bazylevych V.D. (2014) *Intelektualjna vlasnistj* [Intellectual property]. Kyiv: Znannja. (in Ukrainian)
2. Shevchenko L.S. (2015) *Ekonomika intelektualnoji vlasnosti : naukovo-metodychni materialy dlja pidghotovky doktorantiv, aspirantiv i maghistriv za naprjamom «Intelektualjna vlasnistj»* [Economics of intellectual property: scientific and methodological materials for the preparation of doctoral students, graduate students and masters in the field of Intellectual Property]. Kharkiv: Pravo. (in Ukrainian)
3. Varnalij Z.S. (2002) *Osnovy pidpryjemnyctva* [Fundamentals of entrepreneurship]. Kyiv: Znannja. (in Ukrainian)
4. Кодекс етики франчайзингу України. Available at: <http://fdf.org.ua/about-franchise/kodeks-etiki-franchajzingu> (accessed 12 January 2021).
5. Proekt zakonu Ukrainy «Pro franchajzynch»: Za stanom na 21 ghрудnja 2017 roku. Available at: [http://search.ligazakon.ua/l\\_doc2.nsf/link1/JH5QE00A.html](http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/JH5QE00A.html) (accessed 27 December 2020).
6. Kuzjmin Je.O. (2018) *Franchajzynch* [Franchising]. Kyiv: Znannja. (in Ukrainian)
7. Istorija franchajzynchu. *Franchise Capital*. Available at: <https://franchise-capital.com/istoriya-franchajzingu/> (accessed 28 December 2020).
8. Top 100 Franchises Report 2021: Overview. Franchise Direct. Available at: <https://www.franchisedirect.com/top100globalfranchises/rankings> (accessed 23 January 2021).
9. Milovanov P. Optimization of the mechanisms of the modern franchise system based on the modification of methods of economic development. *Economics Journal*. 2020. Vol. 2. P. 21 – 30. DOI: <http://dx.doi.org/issn.2711-2454/2020.2.3>.
10. Mykutyjuk O.P. (2019) *Osoblyvosti developerskykh posluh na rynku franchajzynchu Ukrainy* [Features of development services in the franchising market of Ukraine]. *Market infrastructure*, no. 27, pp. 108–114.
11. Oficijnyj vebсайт ukrajinskoji konsaltnyhovoji kompaniji Franchise Group. Available at: <https://franchisegroup.com.ua/> (accessed 10 January 2021).
12. Franchajzing i luchshie franshizy v Ukraine v 2021 godu po versii InVenture. Available at: <https://inventure.com.ua/analytics/articles/luchshie-franshizy-v-ukraine-v-2019-po-versii-inventure> (accessed 12 January 2021).

## ДІЛОВОДСТВО В ТУРИЗМІ ТА СТАНДАРТИ: ПОРІВНЯЛЬНИЙ АНАЛІЗ ЧОТИРИЗІРКОВИХ УКРАЇНСЬКИХ ТА ТУРЕЦЬКИХ ГОТЕЛІВ

### THE RECORDS MANAGMENT IN THE TOURISM AND STANDARDS: COMPARATIVE ANALYSIS OF THE FOUR STARS UKRAINIAN AND TURKISH HOTELS

**Бєлікова М.В.**

кандидат історичних наук, доцент,  
доцент кафедри туристичного, готельного та ресторанного бізнесу,  
Національний університет «Запорізька політехніка»

**Бєзхлібна А.П.**

кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри туристичного, готельного та ресторанного бізнесу,  
Національний університет «Запорізька політехніка»

**Голотін Є.М.**

магістр,  
Національний університет «Запорізька політехніка»

**Byelikova Maryna**

Zaporizhzhia Polytechnic National University

**Bezkhlibna Anastasiia**

Zaporizhzhia Polytechnic National University

**Holotin Yehor**

Zaporizhzhia Polytechnic National University

*Статтю присвячено недостатньо вивченому питанню в діловодстві туризму – компаративному аналізу чотиризіркових українських та турецьких готелів. Спеціалізацією готелів Khortitsa PALACE та Intourist м. Запоріжжя є діловий туризм, тому пропонується оренда транспорту, приміщень, техніки для проведення конференцій, презентацій, переговорів. Готель Eldar Resort Hotel у Туреччині спеціалізується на пляжно-му туризмі: гості користуються готельним пляжем, баром, пляжними рушниками, лежачками, басейнами, за стандартами Туреччини наявність басейнів є вимогою для чотиризіркових, а в Україні – п'ятизіркових готелів. Доведено, що чотиризіркові готелі різняться від п'яти-, тризіркових послугами та вимогами до кваліфікації персоналу за національними стандартами, а надавані послуги зумовлені попитом і спеціалізацією готелів, наявними в регіоні природними та готельними матеріально-технічними ресурсами.*

**Ключові слова:** діловодство в туризмі, національний стандарт, туристичні послуги, класифікація готелів, готельні послуги.

*Стаття посвячена недостатньо изученному вопросу в деловодстве туризма – компаративному аналізу чотирьохзіркових українських і турецьких отелей. Специализацией отелей Khortitsa PALACE и Intourist г. Запорожья является деловой туризм, поэтому предлагается аренда транспорта, помещений, техники для проведения конференций, презентаций, переговоров. Отель Eldar Resort Hotel Турции специализируется на пляжном туризме, поэтому гости пользуются гостиничным пляжем, баром, пляжными полотенцами, лежачками, бассейнами, по национальным стандартам наличие бассейнов – требование для чотирьохзіркових отелей Турции и пятизвездочных – в Украине. Доказано, что чотирьохзірковые гостиницы отличаются услугами и требованиями к квалификации персонала по национальным стандартам, предоставляемые услуги определяются спросом, специализацией гостиниц, имеющимися в регионе природными и гостиничными материально-техническими ресурсами.*

**Ключевые слова:** деловодство в туризме, национальный стандарт, туристические услуги, классификация гостиниц, гостиничные услуги.

*The article is dedicated to one of the most important problems in the records management of tourism is a comparative analysis of the four stars Ukrainian and Turkish hotels in accordance with their national standards. Ukraine and Turkey have their own state standards for the definition of hotel stars quantity. The definition of comprehension of the standartisation is identified by the state standarts which function in Ukraine today in the article. Methodology: The comparative analysis of the regional hotels in Ukraine and Turkey are used to study hotel services. From disadvantages of separate hotels to general disadvantages of the quality of Ukrainian hotel services are used the method of induction. Ukraine has its state standards for the definition of hotel stars' level. There isn't the Ministry of Culture and Tourism in Ukraine as in Turkey which checks hotels in accordance with the national standards. If a guest stays in the four stars Ukrainian hotel, there are no guaranties of the same conditions which are in the equivalent stars Turkey hotel. It could be read the appropriate assessment of hotel characteristics at website Tripadvisor. In accordance with the national standards the four stars hotels offer more choices of services and high-skill staff compared to the three stars hotels. The specialization of Zaporizhzhia studied hotels is the business tourism, that's why the rent of cars, rooms, multimedia devices for conferences, presentation parties, talks are offered. The four stars Eldar Resort Hotel in Turkey is specialized on the beach tourism, that's why guests use the hotel beach, bars there, beach towels and sun loungers, sweet water pools, although in accordance with the national standards pool is necessary demand for the five stars hotels in Ukraine and the four stars – in Turkey. So, the four stars hotels are different from the five and three stars hotels not only by choices of services and demands toward staff skills in accordance with the national standards, but offered services are determined by the existing demand on the suitable services and hotel specialization, the local natural and hotel material and technical resources.*

**Key words:** records management in the tourism, national standard, tourist services, classification for hotels, hotel services.

**Постановка проблеми.** Нормативні документи регламентують вимоги до кваліфікації персоналу, матеріально-технічної бази та послуг готелів і називаються державними стандартами. Ці національні стандарти, які встановлюють кількість зірок готелів, в Україні та Туреччині різняться, а в широкому сенсі відносяться до організації діловодства в туризмі. Актуально встановити відмінності чотиризіркових готелів в Україні та Туреччині згідно з національними стандартами.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Одним із результатів досліджень з проблеми є теоретико-методологічні дослідження [1; 2, с. 54–60] та навчально-методичні роботи вищих навчальних закладів [3, с. 25; 4; 5]. Ураховуючи значущість цих робіт, варто визнати, що важливі практичні питання реалізації відповідності готелів державним стандартам у контексті діловодства в туризмі є недостатньо вивченими. Стандартизація – це процес встановлення і застосування стандартів, які дають змогу включити документи зі стандартів у готельно-ресторанній сфері до єдиної системи діловодства. Актуальність указаної проблеми та недостатня розробленість зумовили вибір теми статті та її мету.

**Постановка завдання.** Метою статті є компаративний аналіз чотиризіркових українських та турецьких готелів.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Найважливішим інструментом державного регулювання туристської діяльності та захисту прав споживачів туристичних послуг є стандартизація. Стандартизація – це діяльність, спрямована на розроблення і встановлення вимог, норм, правил, характеристик, як обов'язкових для виконання, так і рекомендованих, що забезпечує право споживача на споживання послуг

належної якості за відповідну ціну, а так само право на безпеку й комфортність праці. Мета стандартизації – досягнення оптимального ступеня впорядкування в певній галузі за допомогою використання встановлених положень, вимог, норм для вирішення реально існуючих та потенційних завдань. Цілі стандартизації можна розділити на загальні й вузькі. Конкретизація загальних цілей пов'язана з виконанням трьох вимог стандартів, які є обов'язковими. До них відносяться розроблення норм, вимог, правил, що забезпечують безпеку послуг для життя й здоров'я людей, навколишнього середовища та майна, якість послуг відповідно до рівня розвитку науково-технічного прогресу, економію всіх видів ресурсів, безпеку господарських об'єктів, пов'язану із запобіганням виникненню катастроф та надзвичайних ситуацій.

Стандарт – це нормативний документ, розроблений на основі консенсусу, затверджений визнаним органом, спрямований на досягнення оптимального ступеня упорядкування в певній галузі. Під час розроблення державних стандартів ураховується досвід зарубіжних країн та організацій, зокрема СОТ (Світова організація торгівлі), Міжнародної організації зі стандартизації ISO, Європейської законодавчої комісії ООН, Європарламенту та ін. ДСТУ – стандарти, розроблені відповідно до чинного законодавства України, які встановлюють правила, загальні принципи або характеристики, котрі стосуються діяльності з діловодства чи її результатів, з метою досягнення оптимального ступеня впорядкованості в роботі з документами. Вимоги до кваліфікації персоналу, матеріально-технічної бази та послуг готелів різної категорії регламентує ДСТУ 4269:2003 «Національний стандарт. Послуги туристичні. Класи-



фікація готелів». Категорії позначають символом «\*» (зірка). Готелі класифікують за п'ятьма категоріями. Найвищу категорію готелю позначають «\*\*\*\*\*», найнижчу – «\*». Категорію готелю зазначають на його вивісці, на квитанцях, у реєстраційній картці гостя та в рекламних документах [6].

За даними Colliers International (Україна), у 2019 р. загальна пропозиція готелів різних категорій становила приблизно 10 900 номерів, із них пропозиція в сегменті 4\* – 33,25% [7]. В Україні не існує Міністерства туризму, тоді як успішна з погляду розвитку туризму Туреччина має Міністерство культури та туризму, яке визначає кількість зірок у готелів. За вимогами

до 4\* турецьких готелів висунуто такі вимоги: у номерах мають бути телевізор, кондиціонер, міні-бар, сейф, фен; надаватися послуги салону краси, фітнес-центру, конференц-залів, ресторанів, басейнів та ін. [8].

Якщо гість селиться в українському готелі з чотирма зірками, це не гарантує там такі ж умови, як і в турецькому готелі відповідної категорії. У процесі дослідження авторами було вибрано готелі 4\*: Intourist (136 номерів) та Khortitsa PALACE (164 номери) у м. Запоріжжя та Eldar Resort Hotel у регіоні Кемер, селище Гьойнюк, Туреччина (табл. 1).

Вимоги до 4\*готелів, наведені в Національному стандарті України ДСТУ 4269:2003, вклю-

Таблиця 1

## Порівняльна характеристика чотиризіркових готелів України та Туреччини

Показники/ Готелі	Intourist (Україна)	Khortitsa PALACE (Україна)	Eldar Resort Hotel (Туреччина)
1	2	3	4
Ліфти	2 ліфти: вантажний і пасажирський окремо. Час очікування – 30 секунд	2 ліфти: вантажний і пасажирський окремо. Час очікування – 30 секунд	У готелі 4 ліфти – два панорамних, звичайний і для сервісу
Додаткові послуги	Сауна, салон краси, парна, продаж квитків на події, нічний клуб, продаж турів містом, банкомат, обмін валют	Сауна, SPA-салон, парна, фітнес-центр, банкомат, обмін валют, бізнес-центр	Тенісний корт, СПА-салон, хамам, масаж, обмін валют, факс/копіювання, міні-маркет. Дитячі візки, настільні ігри
Безпека	Вогнегасники, відеоспостереження у місцях суспільного користування та ззовні будівлі, датчики диму, охоронна сигналізація, цілодобова охорона, сейф	Вогнегасники, відеоспостереження у місцях суспільного користування, датчики диму, охоронна сигналізація, цілодобова охорона, сейф	Вогнегасники, відеоспостереження ззовні будівлі, відеоспостереження в місцях загального користування, датчики диму, охоронна сигналізація, цілодобова охорона, медпункт
Цінова політика номерів (стандарт/полулюкс/люкс)	1440/2070/3000 грн, 5% знижка у разі бронювання через сайт	95€/ 265€/900€. Залежно від завантаження готелю пізній виїзд можливий за додаткову плату – до 18.00 стягується 50% від вартості номера	1392/2256/3216 грн
Транспортне обслуговування	Можливість купити білети на громадський транспорт, трансфер у/з аеропорту, оренда авто/велосипедів, закрита парковка з охороною	Закритий паркінг з охороною, станція зарядки електромобілей	Можливість трансферу з/у аеропорт (сплачується додатково). Прокат авто (за додаткову оплату). Паркінг на території готелю
Вимоги до чистоти	Щоденне прибирання, послуги з прасування одягу (оплачується додатково), хімчистка (оплачується додатково), пральня (оплачується додатково)	Щоденне прибирання, прес для брюк (оплачується додатково), чистка взуття, послуги з прасування одягу (оплачується додатково), хімчистка (оплачується додатково), пральня (оплачується додатково)	Щоденне прибирання, прасування одягу (оплачується додатково), пральня (оплачується додатково)
Наявність ресторанів/барів	Ресторан Intourist, ресторан, лобі-бар, лаунж-бар Mr.Churchill, нічний клуб Crowbar	Ресторан Flavours, бар River Lounge, літня тераса – лобі-бар	Головний ресторан, два бари, снєк-бар

Продовження Таблиці 1

1	2	3	4
Харчування та напої	Сніданок включений, шоколад та печиво (оплачується додатково), фрукти (оплачується додатково), пляшка води (оплачується додатково), пляшка вина/шампанського (оплачується додатково), смачна кава, бар	Сніданок включений, шоколад та печиво (оплачується додатково), фрукти (оплачується додатково), пляшка води, пляшка вина/шампанського (оплачується додатково), на території є кав'ярня, бар	Система шведського столу, фрукти, пляшка води, дитяче меню, дієтичне меню
Конференц-зал	Є декілька залів, місткість – від 20 до 120 осіб	Декілька конференц-залів, кімнат для переговорів, комбінована зала, місткість – до 120 осіб	Місткістю до 50 осіб
Сауна	Сауна	Сауна та парна	Відкритий та критий басейни, дитячий. Готель на другій лінії, 100 м до берегової лінії
Доступність для осіб з інвалідністю	Підходить для гостей в інвалідних кріслах	Підходить для гостей в інвалідних кріслах, є тактильні знаки та зручності. Обладнаний доступ для колясок	2 номери для гостей з інвалідністю, 23 м <sup>2</sup> (включаючи балкон), максимальне проживання – 2+1
Інформативність сайту	<a href="http://www.intourist.com.ua">www.intourist.com.ua</a> Є інформація трьома мовами. Немає інформації про додаткові послуги. Можливе онлайн-бронювання	<a href="http://www.khortitsa-palace.com">www.khortitsa-palace.com</a> Багато інформації на сайті. Можливе онлайн-бронювання. Є інформація трьома мовами	<a href="http://www.eldarresort.com">www.eldarresort.com</a> Приємний сайт, гарне оформлення, багато фотографій, мало інформації, можливість бронювати онлайн

Джерело: авторська розробка

чають таке [9, с. 106]: будинок готелю повинен органічно вписуватися в архітектурний ансамбль вулиці, фасади відповідати певному, чітко вираженому архітектурному стилю у разі реконструкції будинку, інтер'єр будинку повинен бути створений відповідно до єдиного дизайн-проекту, стіни прикрашені художніми творами, які гармонують з інтер'єром. Будівельні матеріали, меблі та устаткування громадських приміщень і номерів повинні бути з дорогих матеріалів, комфортні та в дуже доброму технічному стані (матеріально-технічна база Intourist є застарілою, відремонтовано кілька поверхів, окрім того, номери категорії Standard Double не обладнані електричним чайником). У всіх приміщеннях повинні бути килими або килимові покриви відповідної якості: відповідає дійсності в усіх досліджених 4\* готелях. Постільна білизна з тонкотканих натуральних тканин, біла або кольорова відповідає вимогам в усіх готелях. Санвузли повинні бути оснащені якісним дорогим устаткуванням у відмінному стані (Intourist довгий час знаходився в процесі заміни старих санвузлів із корозією), стіни і підлога покриті відповідним водонепроникним матеріалом не менше ніж на дві третини поверхні за висотою.

У 4\* готелях за національним стандартом України мають бути сауни, які діють у вказаних готелях, додатково працює парна в Khortitsa

PALACE, а за національним стандартом 4\* готелів Туреччини – три басейни в Eldar Resort Hotel. В Україні басейн має бути вже у 5\* готелях, тому, наприклад, наявність відкритого басейну в 3\* готелі «Reikartz Запоріжжя» пов'язана зі стандартами бренду Reikartz Hotel Group для готелів рівня 3, 3+, 4 зірки, а не з державним стандартом України: ДСТУ 4269:2003.

У Khortitsa PALACE та Intourist спеціалізацією є діловий туризм, готелі розміщені у центрі міста [10; 11]. Один із найбільших недоліків указаних готелів Запорізького регіону полягає у тому, що портер, покоївки, офіціанти не розмовляють англійською, англомовний персонал лише на стійці реєстрації. Персонал офіціантів не розуміє або незацікавлений в обслуговуванні іноземних гостей. Хоча за державним стандартом вимагається достатнє знання англійської мови обслуговуючим персоналом. Готельний сервіс часом не відповідає очікуванням ні українських, ні іноземних гостей, за відгуками гостей на сайті Tripadvisor. Зокрема, в Intourist іноземний гість чотири рази дзвонив в обслуговування номерів, де черговий співробітник кожного разу переривав дзвінок [11].

На сайтах указаних готелів Запорізького регіону не уточнено умови номерів для осіб з інвалідністю, хоча за державним стандартом вхід до готелю повинен бути пристосований до потреб інвалідів та інших маломобільних груп

населення. Служба приймання повинна мати спеціальне місце для обслуговування особи, що рухається на візку. Готелі усіх категорій повинні мати щонайменше один номер, пристосований до потреб інвалідів. Сайт турецького готелю Eldar Resort Hotel деталізує інформацію про умови для осіб з інвалідністю та надає фото відповідного номеру з балконом [12].

У досліджених авторами 4\* готелях передбачено цілодобове обслуговування номерів, міні-бари, багатоканальне супутникове телебачення, міжнародний телефонний зв'язок, сейф, послуги пральні; конференц-зали, зали для переговорів, ресторани, бари, паркінг. В Intourist серед додаткових послуг – нічний клуб, залізнична та авіакаси, обмін валют та пункт прокату автомобілів. В інфраструктуру Khortitsa PALACE входять тренажерний зал та сауна, масаж, салон краси з перукарнею, магазини.

Достатньо високі оцінки гостинності на сайті TripAdvisor (максимально можлива оцінка – 5 балів) свідчать про затребуваність даних готелів: 4,5 бали – Khortitsa PALACE, 4 – Intourist та Eldar Resort Hotel. Цінова політика готелів розрахована на іноземних туристів та бізнесменів. Ціна послуг розміщення в Khortitsa PALACE більш висока, ніж в Intourist, спричинена новішою матеріально-технічною базою Khortitsa Palace, більш високою кваліфікацією персоналу та більшими витратами на оплату роботи персоналу, водночас іноземні гості відзначали, що

за співвідношенням «ціна/якість» порівняно з міжнародними готелями ціни є помірними.

**Висновки.** Таким чином, трансформація 4\* готелів Запорізького регіону згідно з міжнародними стандартами продовжується, прослідковується прогрес в якості обслуговування, про що свідчать відгуки про роботу служби прийому та розміщення, відповідний рівень володіння англійською мовою та гостинність, їх обов'язки з бронювання, реєстрації, розподілу номерів, отримання плати за проживання. Необхідно продовжувати навчання портерів, офіціантів, покоївок англійської мови професійного спілкування за рахунок готелів та корпоративні заходи для згуртування колективу. Санвузли, меблі та устаткування громадських приміщень і номерів мають регулярно оновлюватися і повинні бути у доброму, а не задовільному технічному стані. Стандартизація готельних послуг в Україні, окрім своїх головних функцій, дає змогу здійснювати порівняльну оцінку якості готельних послуг, що допомагає з'ясувати ефективність роботи підприємства та порівняти його конкурентоспроможність на ринку готельних послуг.

Перспектива подальших розвідок у даному напрямі полягає у вивченні тризіркових і п'ятизіркових українських та турецьких готелів, їхніх послуг та кваліфікації персоналу, матеріально-технічної бази та відповідності національним стандартам та стандартам готельних корпорацій.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Зікеєва С.Г. Упровадження європейських норм і стандартів у діяльність готельних підприємств. *Економіка і менеджмент культури*. 2014. № 1. С. 104–109.
2. Кравцова С., Стригунова М., Читалкіна М. Класифікація показників якості готельних послуг. *Стандартизація, сертифікація, якість*. 2012. С. 54–60.
3. Васильєва О.О., Зайцева В.М. Діловодство в туризмі : навчальний посібник. Запоріжжя : ЛІПС ЛТД, 2012. 140 с.
4. Закон України про стандартизацію. *Відомості Верховної Ради України*. 2014. № 31. Ст. 1058.
5. Полчанінова І.Л. Конспект лекцій з дисципліни «Міжнародні стандарти обслуговування в засобах розміщення» для студентів 3-го курсу денної форми навчання напряму підготовки 6.030601 – Менеджмент. Харків : ХНУМГ ім. О.М. Бекетова, 2017. 64 с.
6. ДСТУ 4269:2003. Послуги туристичні. Класифікація готелів [Чинний від 2003.12.23]. Київ, 2003. 16 с.
7. Берещак В. Огляд ринку готелів: що відбувається з готелями в Україні. Туристер : вебсайт. URL: <https://thepage.ua/ua/exclusive/oglyad-rinku-goteliv-sho-vidbuvayetsya-z-gotelyami-v-ukrayini> (дата звернення: 29.01.2021).
8. О чем говорят звезды? Классификации и характеристики отелей мира. Туристер : вебсайт. URL: <https://www.tourister.ru/publications/283> (дата звернення: 29.01.2021).
9. Кашинська О.Є. Організація готельного господарства в схемах і таблицях : навчально-наочний посібник. Старобільськ : Луган. нац. ун-т ім. Т. Шевченка, 2018. Ч. 1. 188 с.
10. Отель «Хортица Палац» Khortitsa Palace Hotel. TripAdvisor : вебсайт. URL: [https://www.tripadvisor.ru/Hotel\\_Review-g298049-d2225252-Reviews-Khortitsa\\_Palace\\_Hotel-Zaporizhzhya\\_Zaporizhia\\_Oblast.html](https://www.tripadvisor.ru/Hotel_Review-g298049-d2225252-Reviews-Khortitsa_Palace_Hotel-Zaporizhzhya_Zaporizhia_Oblast.html) (дата звернення: 29.01.2021).
11. Гостиница «Интурист» (Запорожье) Intourist Hotel Zaporozhye. TripAdvisor : вебсайт. URL: [https://www.tripadvisor.ru/Hotel\\_Review-g298049-d308572-Reviews-Intourist\\_Hotel\\_Zaporozhye-Zaporizhzhya\\_Zaporizhia\\_Oblast.html#REVIEWS](https://www.tripadvisor.ru/Hotel_Review-g298049-d308572-Reviews-Intourist_Hotel_Zaporozhye-Zaporizhzhya_Zaporizhia_Oblast.html#REVIEWS) (дата звернення: 29.01.2021).
12. Номер для гостей с ограниченными возможностями. Eldar Resort Hotel : вебсайт. URL: <https://eldarresort.com/ru/rooms/engelli-odasi/8> (дата звернення: 29.01.2021).

**REFERENCES:**

1. Zikeva S.G. (2014) Uprovadzhennia yevropeiskykh norm i standartiv u diialnist hotelnykh pidpriemstv [Implementation of European norms and standards in the capacity of hotel enterprises]. *Ekonomika i menedzhment kulturi*, no. 1, pp. 104–109.
2. Kravtsova S., Strigunova M., Chitalkina M. (2012) Klasyfikatsiia pokaznykiv yakosti hotelnykh posluh [Classification of indicators of the quality of hotel services]. *Standartyzatsiia, sertyfikatsiia, yakist*, pp. 54–60.
3. Vasylijeva O.O., Zajceva V.M. (2012) Dilovodstvo v turyzmi [The records management in the tourism]. Zaporizhzhja: TOV «LIPS» LTD.
4. Zakon Ukrainy pro standartyzatsiiu (2014) [Law of Ukraine about standardization]. *Vidomosti Verkhovnoi Rady Ukrainy* [Vidomosti Verkhovna for the sake of Ukraine]. № 31. St. 1058.
5. Polchaninova I.L. (2017) Konspekt leksii z dystsypliny «Mizhnarodni standarty obsluhovuvannia v zasobakh rozmishchennia» dlia studentiv 3 kursu dennoi formy navchannia napriamu pidhotovky 6.030601 [Abstract of lectures on the discipline "International standards of service in the way of distribution" for 3rd year students of the day of education directly in training 6.030601] *Menedzhment* [Management. Kharkiv. nat. un-t misk. state-va im. O.M. Beketov. Kharkiv: KhNUMG im. O.M. Beketova.
6. DSTU 4269: 2003. (2003) Poslugi turistichni. Klasifikaciya goteliv [Tourist services. Classification of hotels] [Chinniy vid 2003-12-23]. Kyiv, 16 p. (in Ukraine)
7. Bereshchak V. Ohliad rynku hoteliv: shcho vidbuvaietsia z hoteliamy v Ukraini [Look at the hotel market: how to see hotels in Ukraine]. Turyster [Tourist] website. Available at: <https://thepage.ua/ua/exclusive/oglyad-rinku-goteliv-sho-vidbuvayetsya-z-gotelyami-v-ukrayini> (accessed 29 January 2021). (in Ukraine)
8. O chem govoryat zvezdy? Klassifikatsii i kharakteristiki oteley mira. [What do the stars talk about? Classifications and characteristics of hotels in the world.] Turister: veb-sajt [Tourist: website]. Available at: <https://www.tourister.ru/publications/283> (accessed 29 January 2021).
9. Kashinska O.E. (2018) Orhanizatsiia hotelnoho hospodarstva v skhemakh i tablytsiakh [Organization of the hospitality government in schemes and tables]. Starobilsk: Lugan. nat. un-t im. T. Shevchenko. Part 1. 188 p.
10. Otel «Khortitsa Palats» Khortitsa Palace Hotel. Tripadvisor [Hotel «Khortitsa Palace» Khortitsa Palace Hotel. Tripadvisor]. Available at: [https://www.tripadvisor.ru/Hotel\\_Review-g298049-d2225252-Reviews-Khortitsa\\_Palace\\_Hotel-Zaporizhzhya\\_Zaporizhia\\_Oblast.html](https://www.tripadvisor.ru/Hotel_Review-g298049-d2225252-Reviews-Khortitsa_Palace_Hotel-Zaporizhzhya_Zaporizhia_Oblast.html) (accessed 29 January 2021).
11. Gostinitsa Inturist (Zaporozh'e) Intourist Hotel Zaporozhye. Tripadvisor [Hotel Intourist (Zaporozhye) Intourist Hotel Zaporozhye. Tripadvisor]. Available at: [https://www.tripadvisor.ru/Hotel\\_Review-g298049-d308572-Reviews-Intourist\\_Hotel\\_Zaporozhye-Zaporizhzhya\\_Zaporizhia\\_Oblast.html#REVIEWS](https://www.tripadvisor.ru/Hotel_Review-g298049-d308572-Reviews-Intourist_Hotel_Zaporozhye-Zaporizhzhya_Zaporizhia_Oblast.html#REVIEWS) (accessed 29 January 2021).
12. Nomer dlya gostey s ogranichennymi vozmozhnostyami Eldar Resort Hotel [Room for guests with disabilities Eldar Resort Hotel]. Available at: <https://eldarresort.com/ru/rooms/engelli-odasi/8> (accessed 29 January 2021).



УДК 338.48:339.138

DOI: <https://doi.org/10.32782/easterneurope.29-8>

## ДОСЛІДЖЕННЯ ЗАДОВОЛЕНОСТІ СПОЖИВАЧІВ ЯКІСТЮ ПОСЛУГ У СИСТЕМІ МАРКЕТИНГУ ПІДПРИЄМСТВ ТУРИНДУСТРІЇ

## RESEARCH OF CONSUMER SATISFACTION WITH THE SERVICES QUALITY IN THE MARKETING SYSTEM OF THE TOURIST INDUSTRY ENTERPRISES

**Богдан Н.М.**

доктор економічних наук, доцент,  
професор кафедри туризму і готельного господарства,  
Харківський національний університет міського господарства  
імені О.М. Бекетова

**Краснокутська Ю.В.**

кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри туризму і готельного господарства,  
Харківський національний університет міського господарства  
імені О.М. Бекетова

**Кравець О.М.**

начальник відділу корпоративних комунікацій і PR,  
Харківський національний університет міського господарства  
імені О.М. Бекетова

**Bogdan Nataliia**

O.M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv

**Krasnokutska Yuliya**

O.M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv

**Kravets Olga**

O.M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv

*У статті досліджено особливості маркетингової діяльності на підприємствах туриндустрії. Визначено сутність туристичного маркетингу, його мету, завдання та функції. Доведено необхідність правильного розуміння поведінки споживачів для здійснення ефективної маркетингової діяльності на турпідприємстві. Запропоновано комплексне вивчення потреб споживачів та їх споживчого задоволення якістю послуг, що складається з трьох етапів, що дасть змогу оцінити, наскільки маркетингова діяльність відповідає потребам споживачів та наскільки правильно підприємство оцінює важливість своєї роботи на кожному етапі прийняття рішення про покупку. Розроблено клієнт-орієнтовану модель маркетингу професійної туристичної послуги, основу якої становлять характеристики, властиві саме професійній туристичній послугі, такі як сезонність, віддаленість послуги від місця споживання і індивідуальність споживання.*

**Ключові слова:** туристичний маркетинг, потреби споживачів, модель маркетингу, клієнт-орієнтована модель професійної туристичної послуги, споживче задоволення, якість послуг.

*В статье исследованы особенности маркетинговой деятельности на предприятиях туриндустрии. Определены сущность туристического маркетинга, его цели, задачи и функции. Доказана необходимость правильного понимания поведения потребителей для осуществления эффективной маркетинговой деятельности на турпредприятии. Предложено комплексное изучение запросов потребителей и их потребительского удовлетворения качеством услуг, состоящее из трех этапов, что позволит оценить, насколько маркетинговая деятельность соответствует потребностям потребителей и насколько правильно предприятие оценивает важность своей работы на каждом этапе принятия решения о покупке. Разработана клиент-ориентированная модель маркетинга профессиональной туристиче-*

скої услуги, основу котрої складають характеристики, присущі саме професійній туристичній услугі, такі як сезонність, віддаленість услуги від місця споживання та індивідуальність споживання.

**Ключові слова:** туристичний маркетинг, потреби споживачів, модель маркетингу, клієнт-орієнтована модель професійної туристичної услуги, споживачівське задоволення, якість услуги.

*The article examines the peculiarities of marketing activities in the tourism industry. The complexity of this issue is not only that there is no single theoretical approach to solving problems of marketing support of tourism, there is no clear understanding of practical aspects. The purpose of the article is to study the features of marketing activities in the tourism industry and to develop tools for its improvement in order to increase consumer satisfaction with the quality of services provided. To achieve the goal of the article, a number of general scientific and special methods were used: abstract-logical method, method of theoretical generalization, abstract analysis, content analysis. The article defines the essence of tourism marketing, its purpose, tasks and functions, which are considered in tourism at 3 levels: public, regional and individual. The necessity of correct understanding of consumer behavior for realization of effective marketing activity at the tourist enterprise is proved. A comprehensive study of consumer needs and their consumer satisfaction with the quality of services is proposed. It will assess how marketing activities meet consumer needs and how a company assesses the importance of its work at each stage of the purchase decision. It has been proved that identifying the degree of consumer satisfaction with the company's services is the most important problem in the context of ensuring the competitiveness of the enterprise and the efficiency of its work in the market. A client-oriented model of marketing of a professional tourist service has been developed, which is based on the characteristics inherent in a professional tourist service. The model considers three types of marketing: traditional, internal and interactive marketing. The components of the model should be three controlled and interdependent links: "travel company – customers"; "travel company – staff"; "staff – customers". It has been proved that the introduction of a customer-oriented model of marketing professional services and methods of personal sales will help improve the quality of services provided and increase the efficiency of the tourism enterprise as a whole.*

**Key words:** tourist marketing, consumer needs, marketing model, customer-oriented model of professional tourist service, consumer satisfaction, quality of services.

**Постановка проблеми.** Формування фундаменту ринкової економіки визначає принципово нові вимоги до якісного змісту роботи менеджерів та фахівців усіх рівнів на основі використання маркетингового інструментарію, ураховуючи, що маркетинг є інструментом досягнення комерційних цілей підприємств та ефективного забезпечення потреб споживачів шляхом пропозицій їм високоякісної та конкурентоспроможної продукції.

Сучасні економічні умови об'єктивно змінюють стосунки між виробником і споживачем, вимагаючи прискорення та підвищення ефективності цих змін. Однак ринкова практика українського туристичного бізнесу має недостатню теоретико-методологічних знань та практичних навичок у зазначеній сфері. Це зумовлює доцільність поглиблених наукових досліджень, розроблення теоретичних основ та методологічних підходів до формування конкурентоспроможної туристичної галузі та високоякісного туристичного продукту.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідження проблематики маркетингу в туристичній галузі присвячено праці вітчизняних науковців Ю.Д. Забалдіна, С.М. Ілляшенко, О.О. Любіцевої [1], Г.Б. Муніна, а також закордонних авторів: Т. Амблера, Л.В. Балабанова [2], Б. Бермана, А.П. Дуровича [3], Д.К. Ісмаєва [4], Р. Крендела, А. Маслоу, В.А. Квартальнова [5], Ф. Котлера [6], Х. Херштейна, Дж.К. Холловея [7] та ін.

Питання якості в туристичній галузі та задоволеності споживачів туристського продукту досліджували такі вітчизняні і закордонні науковці, як В.В. Апопій, В.К. Барабицька, Л. Беррі, І.Я. Білецька [8], В.Г. Герасименко, Ю.А. Дайновський, А.С. Запесоцький, В. Зейталь, І.В. Зорін, В.А. Квартальнов [5], О.Ю. Малиновська, А. Паразьюрман, Н. Фадєєва та ін. Підходи до визначення туристичного маркетингу пропонуються багатьма науковцями, але їх бачення дуже розрізняється, що ускладнює досягнення наукового консенсусу в дослідженні даної проблематики та наближення до чіткого розуміння особливостей маркетингової діяльності в туристичній галузі.

Німецькі вчені А. Rieger, Р. Roth та А. Schrand визначають маркетинг у туризмі як ринкове управління, спрямоване на досягнення цілей туристичного підприємства ефективніше, ніж у конкурентів, задовольняючи при цьому потреби туристів [9; 10].

Д. Ісмаєв вважає, що туристичний маркетинг – це система торгово-виробничої діяльності, спрямована на задоволення індивідуальних потреб туристів на основі виявлення та вивчення попиту споживачів із метою максимізації прибутку [3].

А.П. Дурович наголошує на тому, що туристичний маркетинг покликаний забезпечувати якнайповніше задоволення наявних потреб туристів, а також передбачати можливі зміни у структурі потреб [4].

J. Altkorn відзначає, що успішна діяльність туристичного підприємства в сучасних ринкових умовах значною мірою залежить від уміння правильно визначити та послідовно здійснювати маркетингову політику [11].

Складність зазначеної проблематики не лише в тому, що немає єдиного теоретичного підходу до вирішення проблем маркетингового забезпечення туристичної діяльності, відсутнє чітке порозуміння практичних аспектів. Поки що більшість українських туристичних підприємств використовує лише окремі методи та прийоми маркетингу, тоді як розвиток туристичного ринку в Україні формує умови для цілеспрямованої та комплексної маркетингової діяльності. Адже маркетинг забезпечує обґрунтованість управлінських рішень, виробничої, фінансової і збутової сфер підприємства, дає змогу привести у відповідність попит і пропозицію на ринку.

Отже, недостатня розробленість зазначеної проблематики, а також підвищення значущості маркетингової діяльності як вагомого чинника забезпечення конкурентоспроможності туристичного підприємства в умовах ринкових відносин зумовлюють актуальність дослідження.

**Постановка завдання.** Метою статті є дослідження особливостей маркетингової діяльності на підприємствах туристичної та розроблення інструментарію її вдосконалення з метою підвищення споживчого задоволення якістю надаваних послуг.

Для досягнення поставленої мети у статті передбачено вирішити такі завдання: розглянути сутність та особливості маркетингової діяльності туристського підприємства; визначити завдання та функції маркетингової діяльності у забезпеченні споживчого задоволення; розробити пропозиції щодо вдосконалення моделі маркетингу з метою максимального підвищення задоволеності споживачів якістю надаваних послуг.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Основна мета сучасного маркетингу – досягнення стратегічних цілей функціонування фірми на основі постійного дослідження та максимального задоволення потреб споживачів та суспільства у цілому. Сутність маркетингу полягає у тому, що виробництво товарів і послуг обов'язково має орієнтуватися на споживача,

на попит, на постійне узгодження можливостей виробництва до вимог ринку.

Загалом комплекс маркетингу можна уявити у вигляді таблиці (рис. 1).

Оскільки туристичний, готельний чи курортний бізнес не має принципових відмінностей від інших форм господарської діяльності, то можна стверджувати, що головні положення теорії сучасного маркетингу можуть повною мірою використовуватися й у туризмі.

Разом із тим курортний, готельний та туристичний бізнес мають свою специфіку, яка відрізняє їх не лише від торгівлі товарами, а й послугами. До того ж у туризмі поєднується торгівля товарами та послугами (за оцінками дослідників, 75% становлять послуги, а 25% – товари). Тому у цій сфері маркетинг також має свою специфіку.

Оскільки на разі ще не вироблено єдиного підходу до визначення маркетингу в туризмі, наголосимо на тих аспектах, які визначає більшість науковців.

Туристичний маркетинг покликаний забезпечувати якнайповніше задоволення наявних потреб туристів, а також передбачати можливі зміни у структурі потреб. Концепція маркетингу в туризмі має цілісний та всеохоплюючий характер. Разом із тим розвиток маркетингу в туризмі зумовлений не лише запитами споживачів, а й появою конкуренції як між туристичними фірмами, так і між туристичними продуктами. Отже, виявлення потреб туристів та якнайповніше їх задоволення є основою сучасної концепції маркетингу в туризмі.

Функції маркетингу в туризмі можна розглядати на трьох рівнях: суспільному, регіональному та індивідуальному.

Із погляду суспільства туристичний маркетинг має забезпечити нормальне функціонування туристичного ринку та відповідні інструменти для діяльності туристичних фірм: доступність кредитів, лояльність податків, відповідні закони тощо [12].

Дещо інший підхід до визначення функцій маркетингу в туризмі пропонує UNWTO:

- 1) установа контактів з клієнтами;
- 2) розвиток;
- 3) контроль [13].

Комплекс маркетингу						
Product – продукт	Price – ціна	Place – доведення продукту до споживача	Promotion – просування продукту на ринок	People – споживачі	Personnel – персонал	Packag – упаковка
Модель (концепція) 4P						
Модель (концепція) 5P						
Модель (концепція) 6P						
Модель (концепція) 7P						

Рис. 1. Основні моделі (концепції) в комплексі маркетингу

Джерело: систематизовано на основі [6]

Установлення контакту передбачає переконання клієнта в тому, що передбачуване місце відпочинку і наявний там сервіс, визначні місця та все інше відповідають його запитам.

Розвиток передбачає проєктування нововведень, нових послуг і продуктів, які зможуть забезпечити нові можливості для збуту, а також повніше задовольнити потреби туристів.

Контроль передбачає аналіз результатів діяльності з просування послуг на туристичний ринок і перевірку того, наскільки ці результати відображають використання можливостей туристичної фірми.

Одним із провідних завдань маркетингу є вивчення поведінки споживачів. Вивчення ролі поведінки споживача в туризмі є вивченням того, чому люди купують той або інший турпродукт. Процес поведінки споживача – це процес вибору споживачем того або іншого продукту.

Правильне розуміння поведінки споживачів дає змогу:

- прогнозувати їхні потреби;
- виявляти турпродукти, що мають найбільший попит;
- поліпшувати взаємовідносини з потенційними споживачами;
- здобувати довіру споживачів завдяки розумінню їхніх запитів;
- розуміти, чим керується споживач, ухвалюючи рішення про купівлю турпродукту;

– з'ясувати джерела інформації, використувані під час ухвалення рішення про покупку;

– встановлювати, хто й як впливає на вироблення та ухвалення рішення про купівлю турпродукту;

– формувати відповідну стратегію туристського маркетингу і конкретні елементи найбільш ефективного комплексу маркетингу;

– створювати систему зворотного зв'язку зі споживачами турпродукту; – налагоджувати ефективну роботу з клієнтами.

Споживання (consumption) – це набуття, використання продуктів, послуг ідей і позбавлення від них. Споживач (consumer) – індивідум або група, що використовують товар, послугу, ідею для задоволення своїх потреб. Поведінка споживачів (consumer behavior) – це діяльність, безпосередньо залучена в набуття, споживання і позбавлення від продуктів, послуг, ідей, включаючи процеси рішень, що передують цій діяльності і наступні за нею [14].

Наука про поведінку споживачів вивчає, що купують центри і процеси обміну, залучені в придбання, споживання і позбавлення від товарів. Американські фахівці D. Hawkins, R. Best, K. Soney, чий підручник із поведінки споживачів витримав дев'ять видань, пропонують концептуальну модель (рис. 2), навколо якої й будується зміст дослідження поведінки споживачів [14]. Ця модель споживацької поведінки представ-



Рис. 2. Концептуальна модель поведінки споживача

Джерело: узагальнено за [14]



ляє взаємозв'язок процесу рішення споживача про покупку і чинників, що його визначають, і виходить із низки передумов:

- вихідною точкою споживчої поведінки є життєвий (організаційний) стиль, або спосіб життя. Споживач (або організація) купує/споживає продукти для того, щоб підтримати або поліпшити свій життєвий (організаційний) стиль, який знаходиться у взаємодії з низкою чинників;

- споживач має двоїсту сутність. З одного боку, член кількох соціальних груп і тому схильний до впливу соціальних, або зовнішніх, чинників. З іншого боку, споживач індивідуальний, а тому його життєвий стиль відчуває вплив низки внутрішніх, психологічних, чинників. Внутрішні, психологічні, чинники розглядаються як процеси реакції споживача на зовнішній вплив;

- прагнення зберегти або поліпшити свій життєвий стиль формує відносини і потреби споживача. У певній ситуації споживач усвідомлює проблему (необхідність або можливість поліпшення або підтримки свого життєвого стилю), тим самим запускається процес рішення про покупку [14].

Етапи, які проходить покупець під час ухвалення придбання покупки:

- усвідомлення потреби;
- пошук інформації;
- оцінка варіантів;
- рішення про купівлю;
- реакція на покупку.

Виділяють такі найважливіші напрями вивчення споживачів:

- ставлення до самої туристичної компанії;
- ставлення (думки, переваги) до різних аспектів діяльності туристичних компаній у розрізі окремих елементів комплексу маркетингу (нові турпродукти; туристичні компанії; характеристики модернізованих або таких, що знову розробляються, турпродуктів; цінова політика, ефективність мережі просування й продажу турпродуктів і діяльність щодо просування турпродуктів – те, що називається окремими інструментами маркетингової діяльності);

- рівень задоволення запитів споживачів (очікувань споживачів); наміри споживачів;

- ухвалення рішень про покупку, визначення структури закупівельного центру;

- поведінка споживачів турпродукту під час і після купівлі;

- мотивація споживачів.

З урахуванням зазначеного вище пропонується вивчення потреб споживачів та їх споживчого задоволення якістю послуг здійснювати у три етапи:

- оцінка ступеня факторного впливу на процес рішення про покупку туристських послуг із боку споживачів;

- оцінка ступеня факторного впливу на процес рішення про покупку туристських послуг із боку турфірми;

- визначення розбіжностей оцінки факторного впливу на процес рішення про покупку туристських послуг.

У результаті такого комплексного дослідження маркетингова служба та маркетологи зможуть оцінити, наскільки маркетингова діяльність відповідає потребам споживачів та наскільки правильно оцінює важливість своєї роботи на кожному етапі прийняття рішення про покупку.

Правильне розуміння споживачів дає можливість туристичній фірмі:

- прогнозувати їхні потреби;
- виявляти послуги, які користуються найбільшим попитом;
- поліпшувати взаємовідносини зі споживачами;
- завойовувати довіру споживачів за рахунок задоволення їхніх запитів;
- вияснити, з яких джерел інформації споживачі довідуються про туристичні продукти;
- визначати, що має визначальний вплив на рішення про покупку туристичного продукту;
- виробляти відповідну маркетингову стратегію;
- установлювати зворотний зв'язок зі споживачами турпослуг [15].

Виявлення ступеня задоволеності споживача послугами фірми є найважливішою проблемою в контексті забезпечення конкурентоспроможності підприємства та ефективності його роботи на ринку. Так, за оцінками дослідників: лише 3% угод призводять до скарг, адресованих безпосередньо на фірму; близько 15% скарг є об'єктами опосередкованих скарг (родичам, друзям, знайомим); 30% угод створюють клієнтам незручності, але це не призводить до жодних наслідків [13].

Таким чином, близько 48% угод створюють клієнтам незручності або проблеми. Для туристичної фірми це може приносити явні чи неявні збитки. Окрім того, дослідниками доведено, що відомості по поганий продукт поширюються у 10 разів швидше, ніж про добрий. Дуже часто такі оцінки бувають суб'єктивними [13].

Аналіз наукових досліджень за даною проблематикою дає змогу вважати, що фахівцями сфери туристської діяльності детально не розроблена і на практиці не використовується ефективна модель маркетингу туристської послуги, тому авторами розроблена та пропонується модель «маркетингу професійної туристської послуги», що є орієнтованою на потреби споживачів та реалізація якої дасть змогу підвищити якість туристських послуг.

На рис. 3 представлено клієнт-орієнтовану модель маркетингу професійної туристичної послуги, основу якої становлять характеристики, властиві саме професійній туристичній послугі, такі як сезонність, віддаленість послуги від місця споживання та індивідуальність споживання.



**Рис. 3. Клієнт-орієнтована модель маркетингу професійної туристичної послуги**  
Джерело: розроблено авторами

Складника моделі маркетингу професійної туристичної послуги повинні бути три контрольованих і взаємозалежних ланки:

- 1) «туристична фірма – покупці»;
- 2) «туристична фірма – персонал»;
- 3) «персонал – покупці».

Кожна з ланок, відповідно, підкоряється концепціям традиційного, внутрішнього та інтерактивного маркетингу.

Відмінність зазначеної моделі від моделей маркетингу послуг, розроблених Д. Ратмелом, П. Ейгліє, Е. Лангеардом, К. Гренросом, Д. Маккарті, М. Бітнером і Котлером Ф. [6], полягає у тому, що саме характеристика професійної туристської послуги «індивідуальність споживання» передбачає індивідуальне обслуговування та аналіз туристичних мотивацій, які відіграють одну з найважливіших ролей у створенні конкурентної переваги туристичної фірми і розширення асортименту туристичних послуг.

Оскільки концепція соціально-етичного маркетингу є неодмінною умовою збереження обслуговуванні покупців, у моделі маркетингу професійної послуги зроблений акцент на тому, що стратегії інтерактивного маркетингу повинні бути спрямовані на підвищення якості обслуговування туристів і зростання особистих продажів, що підтверджує практичний досвід та вивчення проблем функціонування туристичних фірм на ринку, однією з яких є низька якість обслуговування туристів.

У даній моделі розглядаються три типи маркетингу: традиційний, внутрішній та інтерактивний, стратегії якого мають чітку спрямованість на кожну з трьох ланок:

– стратегія «традиційного маркетингу», спрямована на ланку «турфірма – покупці», передбачає діяльність, пов'язану з питаннями ціноутворення турпродуктів або послуг, каналами їх розповсюдження і комунікаціями;

– стратегія «внутрішнього маркетингу», спрямована на ланку «фірма – персонал», передбачає вивчення мотивацій персоналу з метою задоволення його потреб і, як наслідок, підвищення якості обслуговування покупців;

– стратегія «інтерактивного маркетингу», спрямована на ланку «персонал – покупці», своєю чергою, передбачає: контроль взаємодії постачальників і споживачів туристичних послуг (діяльність рецептивного і ініціативного туроператорів); контроль якості надання туристичної послуги в країні перебування (аналітичний, фінансовий, соціальний); самоконтроль персоналу; контроль якості передпродажного і післяпродажного обслуговування, у тому числі аналіз скарг і пропозицій туристів, обов'язкове усунення помилок персоналу та задоволення претензій.

Структуру, зміст і сутність інтерактивного маркетингу становить технологія процесу обслуговування туристів: сукупність принципів, методів, засобів і форм управління виробничо-обслуговуючим процесом і самим продажем туристського продукту або послуги.

Згідно з логікою розробленої моделі, кожен співробітник фірми повинен знати особливості і відмінності професійної туристичної послуги від інших видів послуг, технологію організації туристичної подорожі та особливості обслуговування клієнтів (потенційних туристів), яка являє собою сукупність принципів, методів, засобів і форм управління виробничо-обслуговуючим процесом туристичної фірми та самим продажем товару.

Розроблена методика клієнт-орієнтованих особистих (персональних) продажів на рівні інтерактивного маркетингу передбачає обслуговування клієнтів фірми з виявленням їхніх індивідуальних особливостей і містить необхідні рекомендації для поліпшення якості їх обслуговування, оскільки в основу даної методики закладено необхідні психологічні прийоми і найважливіші етапи комунікації.

Цілі і завдання розроблення даної методики полягають у тому, щоб забезпечити менеджера-продавця необхідними знаннями і прийомами для управління процесом купівлі-продажу й обслуговування туристів на рівні інтерактивного маркетингу. Сукупність цих прийомів дає змогу менеджеру виявляти індивідуальні особливості та мотивації потенційних туристів для того, щоб привернути їхню увагу до послуг фірми і збільшити ймовірність покупки.

Застосування моделі маркетингу професійної туристичної послуги в діяльності фірми

збільшує темпи зростання продажів і якість обслуговування туристів. Отже, впровадження даної моделі в маркетингову діяльність підприємств туристичної промисловості сприятиме вирішенню завдання підвищення задоволеності споживачів якістю надаваних послуг.

**Висновки.** В умовах наростаючої конкуренції на ринку туристичних послуг підприємствам сфери туризму необхідне створення нової організаційної моделі обслуговування клієнтів, що стає однією з найважливіших функцій маркетингу.

Установлено, що вивчення і розуміння мотивацій потенційних туристів мають величезне значення під час планування, формування та організації процесу реалізації туристичної послуги. Це дає можливість виробляти і пропонувати на ринок таку туристичну послугу, яка найбільшою мірою відповідатиме споживчим очікуванням, оскільки мотивації людини певною мірою формують його поведінку як покупця і споживача товарів і послуг, особливо в туристичній індустрії.

За результатами вивчення та узагальнення існуючих моделей маркетингу та існуючих методик вивчення задоволення споживачів можна дійти висновку, що впровадження клієнт-орієнтованої моделі маркетингу професійної послуги та методики особистих продажів продемонструє позитивний ефект від упровадження моделі в діяльність туристичної фірми.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Любіцева О.О. Ринок туристичних послуг (геопросторові аспекти). Київ : Альтерпрес, 2002. 436 с.
2. Балабанов И.Т. Экономика туризма : учебное пособие. Москва : Финансы и статистика, 2003. 176 с.
3. Дурович А.П., Копанев А.С. Маркетинг в туризме / под общ. ред. З.М. Горбылевой. Минск : Экономпресс, 1998. 400 с.
4. Исмаев Д.К. Основы стратегии и планирования маркетинга в иностранном туризме. Москва : Луч, 1994. 302 с.
5. Квартальнов В.А. Туризм : учебник. Москва : Финансы и статистика, 2002. 320 с.
6. Котлер Ф., Боуен Дж., Мейкенз Дж. Маркетинг. Гостинність і туризм : підручник / пер. з англ. за ред. Р.Б. Ноздрьової. Москва : ЮНИТИ, 1998. 787 с.
7. Холлоуей Дж.К. Туристический маркетинг / пер. с англ. Киев : Знание, 2008. 575 с.
8. Білецька І.М. Особливості маркетингу туристичних послуг в сучасних умовах глобалізації світового туристичного ринку. *Економіка Крима*. 2012. № 4(41). С. 389–397.
9. Rieger A. Management von Destinationen und Tourismusorganisationen. Munchen, Wien, Oldenburg, 1997. 389 p.
10. Roth P., Schrand A. Touristik-Marketing. Munchen : Vahlen, 2005. 457 p.
11. Altkorn J. Marketing w turystyce. Warszawa : Wydawnictwo naukowe PWN, 2001. 204 s.
12. Мальська М.П., Антонюк Н.В., Ганич Н.М. Міжнародний туризм і сфера послуг : підручник. Київ : Знання, 2008. 661 с.
13. Офіційний сайт UNWTO. URL: [https://www.wto.org/english/res\\_e/reser\\_e/annual\\_report\\_e.htm](https://www.wto.org/english/res_e/reser_e/annual_report_e.htm) (дата звернення: 15.02.2021).
14. Hawkins D., Best R., Coney K. Consumer Behavior: Building Marketing Strateg. Richard D Irwin; 7th Bk&Dk edition. 2015. 784 p.
15. Ткаченко Т.І. Сталий розвиток туризму: теорія, методологія, реалії бізнесу : монографія. Київ : КНТЕУ, 2009. 462 с.

#### REFERENCES:

1. Liubitseva O.O. (2002) Rynok turystychnykh posluh (heoprostorovi aspekty) [Market of tourist services (geospatial aspects)]. Kyiv: Alterpres. (in Ukrainian)

2. Balabanov Y.T. (2003) *Ekonomyka turызma: uchebnoye posobiye* [Economics of tourism: a textbook]. Moscow: Fynansy y statystyka. (in Ukrainian)
3. Durovych A.P., Kopanев A.S. (1998) *Marketynh v turызme* [Marketing in tourism]. Minsk: Ekonompress. (in Ukrainian)
4. Ysmaev D.K. (1994) *Osnovy stratehyy y planyrovanyia marketynha v ynostrannom turызme* [Fundamentals of Strategy and Marketing Planning in Foreign Tourism]. Moscow: Luch. (in Ukrainian)
5. Kwartalnov V.A. (2002) *Turызm* [Tourism]. Moscow: Fynansy y statystyka. (in Ukrainian)
6. Kotler F., Bouen Dzh., Meikenz Dzh. (1998) *Marketynh. Hostynnist i turызm* [Marketing. Hospitality and tourism]. Moscow: YuNYTY. (in Ukrainian)
7. Khollovei Dzh.K. (2008) *Turystycheskyi marketynh* [Tourist marketing]. Kyiv: Znanye. (in Russian)
8. Biletska I.M. (2012) *Osoblyvosti marketynhu turystychnykh posluh v suchasnykh umovakh hlobalizatsii svitovoho turystychnoho rynku*. [Features of marketing of tourist services in modern conditions of globalization of the world tourist market]. *Ekonomyka Kryma*, no. 4 (41), pp. 389–397.
9. Rieger A. (1997) *Management von Destinationen und Tourismusorganisationen*. Munchen, Wien, Oldenburg. 389 r. (in Ukrainian).
10. Roth P., Schrand A. (2005) *Touristik-Marketing*. Munchen: Vahlen.
11. Altkorn J. (2001) *Marketing w turystyce*. Marketing in tourism. Warszawa: Wydawnictwo naukowe PWN.
12. Malska M.P., Antoniuk N.V., Hanych N.M. (2008) *Mizhnarodnyi turызm i sfera posluh* [International tourism and services]. Kyiv: Znannia. (in Ukrainian)
13. Ofitsiynyi sait UNWTO. Available at: [https://www.wto.org/english/res\\_e/reser\\_e/annual\\_report\\_e.htm](https://www.wto.org/english/res_e/reser_e/annual_report_e.htm) (accessed 15 February 2021).
14. Hawkins D., Best R., Coney K. (2015) *Consumer Behavior: Building Marketing Strateg.* Richard D Irwin; 7th Bk&Dk edition.
15. Tkachenko T.I. (2009) *Stalyi rozvytok turызmu: teoriia, metodolohiia, realii biznesu* [Sustainable development of tourism: theory, methodology, business realities]. Kyiv: KNTEU. (in Ukrainian)



## ПРОБЛЕМИ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ БУДІВЕЛЬНОЇ ГАЛУЗІ УКРАЇНИ

## PROBLEMS OF INNOVATIVE DEVELOPMENT OF THE CONSTRUCTION INDUSTRY OF UKRAINE

**Бородін М.О.**

кандидат технічних наук, доцент,  
Придніпровська державна академія будівництва та архітектури

**Лазебна А.А.**

студентка,  
Придніпровська державна академія будівництва та архітектури

**Borodin Maksym**

Prydniprovsk State Academy of Civil Engineering and Architecture

**Lazebna Anastasiia**

Prydniprovsk State Academy of Civil Engineering and Architecture

*У статті розглянуто основні напрями інноваційного розвитку будівництва, теоретичні основи інновацій у будівництві, проаналізовано стан будівельної галузі України за останні п'ять років. Визначено основні переваги та недоліки стану будівельної галузі, розглянуто інновації, які застосовують у будівництві, висвітлено проблеми, що заважають інноваційному розвитку будівельної галузі. Установлено, що розроблення й упровадження інноваційних технологій, матеріалів, систем зумовлюються необхідністю вирішення завдань сучасного будівництва, які впливають на розвиток та вдосконалення всієї будівельної галузі країни та сприяють збільшенню темпів економічного зростання будівельної галузі. Для успішної діяльності та інноваційного розвитку будівельних підприємств необхідно створити такі умови, які сприяють подальшому впровадженню інновацій.*

**Ключові слова:** інноваційний розвиток, будівельна галузь, економічне зростання, будівництво, розвиток, інновації.

*В статье рассмотрены основные направления инновационного развития строительства, теоретические основы инноваций в строительстве, проанализировано состояние строительной отрасли Украины за последние пять лет. Определены основные преимущества и недостатки состояния строительной отрасли, рассмотрены инновации, применяемые в строительстве, освещены проблемы, которые мешают инновационному развитию строительной отрасли. Установлено, что разработка и внедрение инновационных технологий, материалов, систем необходимы для решения задач современного строительства, которые оказывают влияние на развитие и совершенствование всей строительной отрасли страны и способствуют увеличению темпов экономического роста строительной отрасли. Для успешной деятельности и инновационного развития строительных предприятий необходимо создать такие условия, которые способствуют дальнейшему внедрению инноваций.*

**Ключевые слова:** инновационное развитие, строительная отрасль, экономический рост, строительство, развитие, инновации.

*Today's idea of the living environment is inextricably linked with the high-tech development of the construction industry, the result of which is the creation and transformation of areas into a spatial system of comfortable living and successful business. Innovative development of the construction complex involves the implementation of national, regional, sectoral and corporate innovation programs and projects, the development of innovation potential and innovation culture of enterprises in the industry.*

*Currently, Ukraine faces the task of modernizing the national economy and its transition to an innovative path of development. One of the most important sectors of the economy is the construction industry, which also needs innovation and technological re-equipment. Creation and introduction of innovative technologies in construction, new building materials, management systems of innovative activity will allow to modernize a building complex that in turn will promote increase of rates of economic growth of our country.*

*Despite the development and use of new technologies, the construction industry is slow and reluctant to respond to innovation. One of the factors hindering the innovative development of the construction industry is conservatism in relation to the introduction of innovations.*

*The article considers the main directions of innovative development of construction, the theoretical foundations of innovations in construction, analyzes the state of the construction industry of Ukraine over the past five years. The main advantages and disadvantages of the construction industry are identified, the innovations used in construction are considered, the problems that hinder the innovative development of the construction industry are highlighted. It is established that the development and implementation of innovative technologies, materials, systems are conditioned by the need to solve problems of modern construction, which affect the development and improvement of the entire construction industry and increase the economic growth of the construction industry. For successful activity and innovative development of construction enterprises it is necessary to create such conditions that promote further implementation of innovations.*

**Key words:** *innovative development, construction industry, economic growth, construction, development, innovations.*

**Постановка проблеми.** Сьогодні все інтенсивніше прискорюються науково-технічний прогрес, глобалізація та інтернаціоналізація ринку. Будівництво має особливості, які відрізняють цей сектор національної економіки, вони відображаються на інноваційних процесах підприємств, зайнятих у цій сфері. Раніше основними причинами економічного зростання були інвестиційні вкладення, зараз значну увагу приділяють використанню інновацій. Але нині існують проблеми, які перешкоджають та уповільнюють інноваційний розвиток будівельної галузі, саме це й стало мотивом для проведення цього дослідження.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблеми інноваційного розвитку будівельної галузі досліджувалися різними авторами. О.В. Якименко та В.І. Торкатюк досліджували ступінь впливу інноваційного потенціалу на розвиток будівельних підприємств [1, с. 316]. Т.П. Норкіна та З.О. Скарбун розглядали управління інноваційним розвитком будівельної галузі та шляхи вдосконалення [2, с. 55]. Я.С. Витвицький та У.Я. Андрусів досліджували вплив інноваційного розвитку на технологічний розвиток регіонів [3, с. 184].

Усі науковці зробили значний внесок у дослідження інноваційних процесів у будівництві, але проблеми, які стримують інноваційний розвиток будівельної галузі, вимагають більш детального дослідження.

**Постановка завдання.** Метою статті є дослідження теоретичних основ інновацій у будівництві, аналіз стану будівельної галузі за останні роки, розгляд перспективи інноваційних упроваджень у будівництві.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Будівельний комплекс є одним із найважливіших секторів економіки, який потребує інноваційно-технологічного переоснащення. Створення та впровадження інноваційних технологій у будівництві, нових будівельних матеріалів, систем управління інноваційною діяльністю дасть змогу модернізувати будівельний комплекс, що, своєю чергою, сприятиме збільшенню темпів економічного зростання нашої країни.

Модернізація національної економіки, у т. ч. будівельного комплексу, – це складний процес, який залежить від безлічі факторів. Одним із чинників, що стримують інноваційний розвиток будівельного комплексу, є консерватизм по відношенню до впровадження інновацій. Серед інноваційно активних галузей провідних економічних держав будівництво знаходиться далеко не на першому місці, а на одному з останніх. Разом із тим розроблення й упровадження інновацій у сферу будівництва – це один із напрямів науково-технічної діяльності, який нині активно розвивається.

Однак, незважаючи на розроблення і використання нових технологій, будівельна сфера повільно й неохоче реагує на інновації. Це пов'язано в першу чергу з тривалим терміном експлуатації будівель і споруд, протягом якого можуть проявитися непередбачені недоліки застосованої технології. Від моменту задуму проєкту до введення готового об'єкта нерухомості в експлуатацію проходить тривалий час. За багато років склалися певні «споживчі стереотипи». Ці стереотипи заважають упровадженню інновацій у будівництво. Наприклад, будівельні матеріали та технології, які багато років успішно застосовуються в будівництві і мають хороший попит на ринку, не дають економічних стимулів до розроблення та впровадження нових матеріалів і технологій. Унаслідок цього будівельні підприємства дотримуються обережності в перевазі нових матеріалів або методів будівництва. По-друге, існує висока відповідальність будівельників за кінцевий продукт, яка пояснюється ризиком виникнення сумних наслідків, якщо будуть застосовані невідповідні технології або допущені помилки на стадії проєктування.

У будівельній сфері можливе використання таких видів інновацій:

- упровадження нових рішень у планування та архітектурний вигляд об'єкта, що будується;
- використання сучасних будівельних машин і устаткування, що дасть змогу скоротити терміни будівництва і питому вагу витрат на їх експлуатацію;

- упровадження ефективних інноваційних будівельних технологій;

- удосконалення технології виробництва теплоізоляційних матеріалів із низькою собівартістю, але високою якістю;

- застосування нових і високоякісних будівельно-оздоблювальних матеріалів;

- застосування нових організаційних форм виконання робіт.

Державна підтримка інноваційної діяльності шляхом прямого фінансування може надаватися у формі субсидій та цільових асигнувань із бюджету, реальних інвестицій – довгострокових вкладів державного капіталу, фінансових інвестицій – вкладення державних коштів в операції із цінними паперами, фінансового лізингу – покриття частини витрат підприємства на оновлення власної виробничої бази, закупівлю нового устаткування [4, с. 116].

Інноваційна діяльність передбачає наявність певних видів ресурсів, які в сукупності потрібні для вирішення конкретних виробничих завдань і відображають готовність будівельних організацій, підприємств будіндустрії, проєктних, науково-дослідних та інших організацій, що входять у будівельний комплекс, до їх вирішення. Одним із таких чинників, що впливають на інноваційну політику держави, є інноваційний потенціал, який зумовлює рівень інноваційних можливостей суб'єктів господарської діяльності [3, с. 187]. Згідно із законодавством, «інноваційний потенціал – сукупність науково-технологічних, фінансово-економічних, виробничих, соціальних та культурно-освітніх можливостей країни, необхідних для забезпечення інноваційного розвитку економіки» [5]. Рівень інноваційного потенціалу організацій, що входять у будівельний комплекс, дає змогу оцінити їхні можливості інноваційної діяльності та розробити стратегію подальшого інноваційного розвитку. Сукупність інноваційних потенціалів підприємств будівельного комплексу утворює інноваційний потенціал будівельного комплексу.

Розглянемо більш детально інноваційний потенціал будівельного комплексу:

1. За даними Укрстату [6], основні засоби будівельної економічної діяльності на кінець 2015 р. становили 62 090 млн грн, 2016 р. – 72 810 млн грн, 2017 р. – 78 704 млн грн, 2018 р. – 91 715 млн грн, на кінець 2019 р. – 117 057 млн грн.

Вартість нових основних засобів, що надійшла за рік, у 2015 р. становила 2 220 млн грн, 2016 р. – 5 090 млн грн, 2017 р. – 5 853 млн грн, 2018 р. – 8 552 млн грн, 2019 р. – 7 588 млн грн.

Ступінь зносу основних засобів у будівництві у 2015 р. становила 53,0%, 2016 р. – 36,0%, 2017 р. – 45,7%, 2018 р. – 44,5%, 2019 р. – 51,4%.

Близько половини всього парку будівельних машин в організаціях мають термін служби. При цьому зараз будівельна техніка переважно закуповується за кордоном. Перехід України на інноваційний шлях розвитку диктує необхідність

якнайшвидшої модернізації основних засобів будівельного комплексу і розвиток вітчизняного виробництва будівельних машин і устаткування.

2. Аналіз вітчизняного ринку будівельних матеріалів показав, що обсяг їх виробництва зростає за одними позиціями, але спадає за іншими. За даними Укрстату, протягом 2016–2018 рр. було вироблено 0,3 млн т цементу щороку, у 2019 р. виробництво знизилось до 0,1 млн т. Обсяги виробництва бетонних розчинів, готових для використання, зростали протягом останніх п'яти років і з 12,5 млн т у 2015 р. зросли до 19,0 млн т у 2019 р. Виробництво плитки та плит керамічних зросло з 2015 р. (44,7 млн м<sup>2</sup>) до 2018 р. (54,5 млн м<sup>2</sup>), але в 2019 р. показник знизився до 49,9 млн м<sup>2</sup>. Виробництво шлаковати, вати мінеральної силікатної та вати мінеральної у блоках, листах чи рулонах також має зростаючий показник та виглядає так: 2015 р. – 177,0 тис т, 2016 р. – 181,5 тис т, 2017 р. – 182,4 тис т, 2018 р. – 190,7 тис т, 2019 р. – 235,9 тис т.

Незважаючи на консерватизм будівельного комплексу по відношенню до впровадження інновацій, на ринку все більше з'являються нові пропозиції від різних виробників будівельних матеріалів, виробів та конструкцій.

Так, наприклад, на ринку вітчизняних будівельних матеріалів спостерігається зростаючий попит на теплоізоляційні матеріали. Це пов'язано зі зростанням обсягів будівельних робіт зі зведення нових будівель, реконструкції та ремонту старого житлового фонду.

3. Розроблення й упровадження нових архітектурно-планувальних рішень будівель і споруд є одним із найважливіших елементів інноваційного розвитку будівельного комплексу. Інновації в проєктуванні забезпечують об'єкти будівництва новими споживчими властивостями, вирішення пріоритетних завдань у галузі енергоефективності та ін.

4. Нові вимоги до безпеки і надійності будівель, їх сейсмостійкості, енергозбереження, екологічної безпеки диктують необхідність створення й упровадження у виробництво інноваційних будівельних технологій. До їх числа відносяться технології зведення будівель і споруд, способи подачі будівельних матеріалів на майданчик, залив бетону, кладка блоків і т. п.

На думку фахівців, у найближче десятиліття однією з ключових тенденцій повинен стати прискорений перехід від традиційних технологій зведення будівель безпосередньо на будмайданчиках до збірно-модульного житлового будівництва і, далі, до практично конвеєрного виробництва об'єктів з уніфікованих панельних або модульних компонентів.

5. Сегмент трудових ресурсів інноваційного потенціалу будівельного комплексу характеризує рівень забезпеченості інноваційного процесу в будівництві висококваліфікованими трудовими ресурсами, які беруть участь у



створенні та впровадженні інновацій. Сьогодні однією з перешкод інноваційного розвитку будівельного комплексу, застосування інноваційних будівельних матеріалів і технологій є низький рівень кваліфікації робітників на будівництві, які мають практично нульову кваліфікацію. І з цієї причини замовник іноді змушений відмовлятися від застосування різних інновацій.

6. Науково-технічна інформація в будівельному комплексі включає відомості про вітчизняні та зарубіжні досягнення науки, техніки і виробництва за напрямками видів економічної діяльності, що входять у будівельний комплекс, які отримані в ході науково-дослідної, дослідно-конструкторської, проектно-технологічної, виробничої та суспільної діяльності. Нині завдяки впровадженню комп'ютерних технологій ця інформація стає доступнішою для користувача.

7. Організаційно-економічний механізм стимулювання інноваційної діяльності – сукупність форм, методів та інструментів впливу, які сприяють упровадженню інновацій у практику підприємницької діяльності будівельних підприємств із метою підвищення конкурентоспроможності на ринку будівельної продукції.

Зовнішнім стимулом інноваційної активності є події зовнішнього середовища будівельного підприємства, зумовлені економічною політикою держави, переходом економіки на новий щабель науково-технічного розвитку, посиленням інноваційної активності і новим підходом до нововведень, які поєднують знання і техніку з ринком, змінюють стереотипи поведінки. Внутрішній стимул викликаний необхідністю заміни застарілого обладнання з метою підвищення конкурентоспроможності будівельної продукції на ринку.

8. Інноваційний розвиток у будівництві вимагає вдосконалення системи організації та управління в будівельному комплексі. На інноваційний розвиток будівельного комплексу впливають упровадження та інтеграція комплексного комп'ютерного моделювання на всіх стадіях життєвого циклу об'єктів будівництва – від моменту розроблення проекту на будівництво будівель або споруд і до моменту введення їх в експлуатацію. За оцінками експертів, ефективне застосування цього програмного забезпечення дає змогу економити в середньому 20–30% від загальної собівартості будівництва.

У будівельному комплексі України впровадження технологій інформаційного моделювання будівель відбувається дуже повільно. Розвиток цих технологій у нашій країні є одним із чинників якнайшвидшого переходу будівельного комплексу на інноваційний технологічний уклад. Реалізація інновацій у будівельній галузі пов'язана з великою кількістю проблем, оскільки інноваційна діяльність завжди супроводжується високою невизначеністю, яка збільшується за посилення конкуренції [7].

Отже, можемо виділити основні чинники інноваційного розвитку будівельного комплексу:

- прискорена модернізація основних фондів будівельного комплексу;
- поліпшення енергозберігаючих та екологічних показників під час створення інноваційних будівельних матеріалів і технологій;
- підвищення рівня кваліфікації інженерно-технічних працівників і робітників будівельного комплексу;
- модернізація нормативно-технічної бази в будівництві, системи ціноутворення і кошторисного нормування;
- удосконалення системи управління інноваційною діяльністю в будівельному комплексі;
- правова і фінансова підтримка розвитку інноваційної діяльності в будівництві;
- удосконалення механізму фінансування інноваційної діяльності в будівельному комплексі;
- підвищення інноваційної культури в будівельній сфері та ін.

Для сталого інноваційного розвитку будівельної галузі необхідно, щоб галузь мала стійкий розвиток будівництва. Розглянемо, в якому стані знаходиться будівельна галузь України протягом останніх п'яти років, базуючись на даних Державної служби статистики України [6].

Таблиця 1  
Індекси будівельної продукції за видами (%)

	2015	2016	2017	2018	2019
Будівництво, всього	87,5	117,5	126,4	108,6	123,6
Житлові будівлі	98,9	117,8	116,3	100,9	104,8
Нежитлові будівлі	85,8	123,7	126,1	105,7	130,3
Інженерні споруди	83,7	114,0	131,7	113,6	127,7

Проаналізувавши таблицю, бачимо, що у 2017–2018 рр. будівельна галузь була на підйомі, у 2016 р. обсяги будівництва зросли на 30%, у 2017 р. – на 8,9%. Можливо, це пов'язано з тим, що у 2017 р. відбулися законодавчі зміни у рамках дерегуляції будівництва. У 2018 р. індекс будівельної продукції знизився на 17,8%, у 2019 р. – виріс на 15%. Розглянувши індекси житлових, нежитлових та інженерних споруд, бачимо, як і в будівництві у цілому, індекси зростали протягом 2016–2017 рр., знизилися у 2017 р. та знову зросли у 2019 р. На основі табл. 1 побудуємо діаграму.

На діаграмі видно, що в 2015 р. переважало житлове будівництво, у 2016 р. – будівництво нежитлових споруд, у 2017 та 2018 рр. – будівництво інженерних споруд, а житлових будівель було побудовано найменше, у 2019 р. найбільше будувалося нежитлових будівель, найменше – житлових.

Також розглянемо динаміку обсягу виконаних будівельних робіт у грошовому еквіваленті.



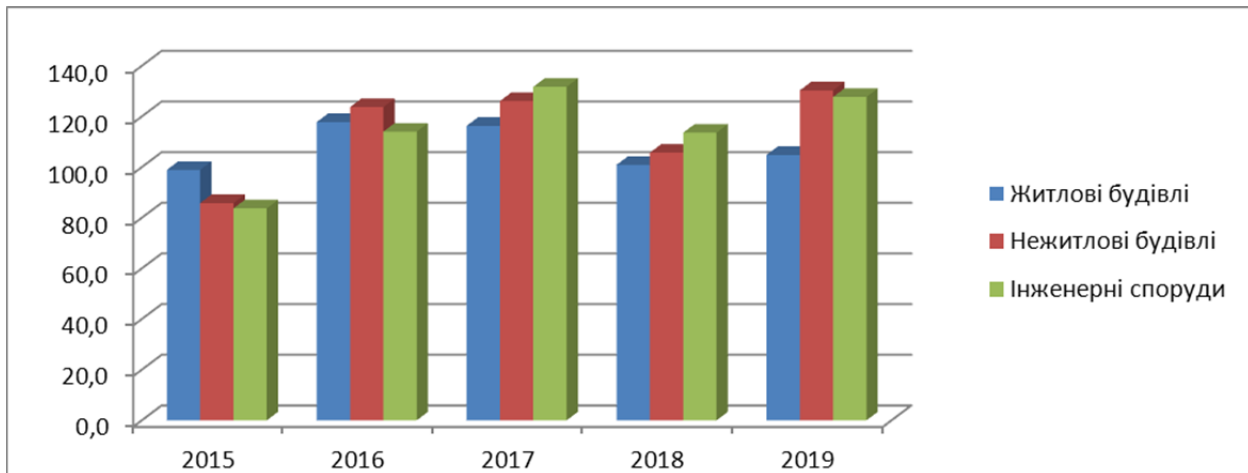


Рис. 1. Індекс обсягу виконаних будівельних робіт за видами будівельної продукції (%)

За даними таблиці бачимо, що протягом п'яти років показник виробленої будівельної продукції зростає щороку. Для більш чіткого порівняння виробленої будівельної продукції побудуємо діаграму.

На діаграмі чітко видно, що останні п'ять років переважало будівництво інженерних споруд, житлове та нежитлове будівництво у 2015–2017 рр. було майже на одному рівні, у 2018–2019 рр. нежитлових споруд вироблено більше, ніж житлових.

Згідно зі статистичними даними, будівельна галузь України має тенденції до зростання виготовлення будівельної продукції, але на інноваційні процеси впливає ще багато чинників.

Найкращі спеціалісти будівельної галузі працюють на чужині, тому що завдяки дешевим іпотечним програмам набагато легше облаштувати своє життя, бізнес і майбутнє, саме це й є причиною падіння попиту на ринку нерухомості України. Раз нема чого, то немає й для кого.

Не сприяє розвитку галузі й посилення державного тиску на забудовників. Наприклад, реформа ДАБІ, анонсована як боротьба з корупцією в будівельній галузі: був ліквідований один орган над забудовником і створено цілі три такі ж органи над тим же забудовником. Як у казці про змія, у якого замість однієї відрубаної голови виростає три. Будівельна галузь потребує дешевих державних кредитів таких, які видають шведи та канадці: іпотека під мінус

один відсоток річних, саме це й є ривок, розвиток, державне мислення [8].

Обсяги будівельних робіт падають через застосування старих підходів до управління галуззю, недостатнє фінансування, відсутність реальних інвесторів.

Для виходу з кризи потрібна політична воля і щоб держава була багатою. Якщо населення зараз не має можливості оплатити будівництво свого житла, це не означає, що галузь повинна чекати, коли 92% зможе. Держава залишається єдиним ресурсом, який може посприяти в даній ситуації.

Для того щоб галузь працювала, необхідно дати можливість населенню вкладати кошти в будівництво власного житла, тобто створити умови для заробляння цих грошей. Для розвитку будівельного комплексу необхідно створити сприятливий інвестиційний клімат.

Перш за все необхідний системний підхід, коли для кожної ланки створено умови для інвестування та розвитку.

Сьогодні Україна дійсно мало будує, і необхідно збільшувати обсяги будівництва. І головне, будувати потрібно так, щоб було комфортно жити на цій території.

Отже, фахівці в будівельній галузі виділяють такі найбільші проблеми:

- невисока заробітна плата і, як наслідок, утрата гарних спеціалістів, які їдуть працювати за кордон;
- населення потребує більш лояльних умов іпотечного кредитування;

Таблиця 2

Обсяг виробленої будівельної продукції (виконаних будівельних робіт) за видами (млн грн)

Рік	Будівництво усього	Житлові	Нежитлові	Інженерні споруди
2015	57515,0	13908,8	14998,7	28607,5
2016	73726,9	18012,8	20093,6	35620,5
2017	105682,8	23730,0	29079,6	52873,2
2018	141213,1	29344,8	37446,8	74421,5
2019	181697,9	33208,8	50380,5	98108,6

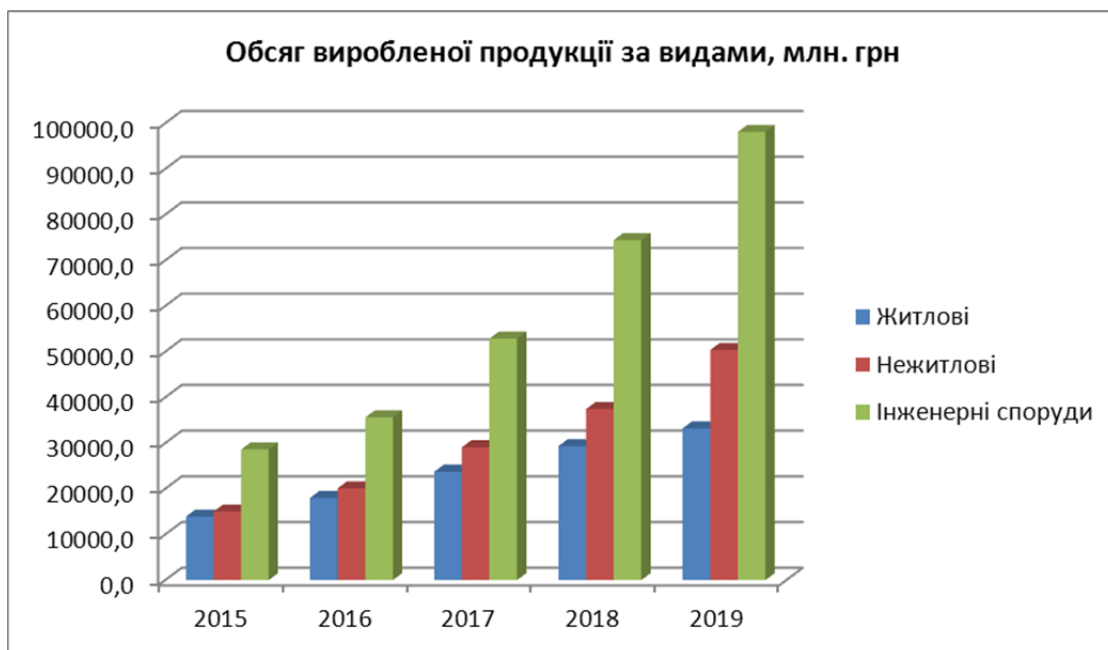


Рис. 2. Обсяг виробленої продукції за видами (млн грн)

– потрібні нові підходи до управління будівельною галуззю;

- недостатньо інвестицій у будівництво;
- нові сучасні технології – інновації.

Цілком можливий уже у найближчі роки будівельний бум, проте все упирається у фінансування та стабільну політичну ситуацію. Багато інвесторів, володіючи викупленою землею та маючи готові проекти, відкладають реалізацію проєкту до стабілізації політичної ситуації в країні.

На схемі (рис. 3) представлено класифікацію проблем інноваційного розвитку в будівництві, які умовно розділили на білі, сірі та чорні проблеми.

У вересні 2020 р. компанією Monitor. Estate було проведено аналітичне дослідження, за

результатами якого більше ніж половину новобудов у Києві можна зарахувати до категорії ризикових. У дослідженні було проаналізовано 435 об'єктів будівництва, які зводилися з 2016 р. та/або зводяться сьогодні. Критеріями для визначення ризиковості стали:

- відсутність ліцензій на виконання будівельних робіт;
- зведення на землях без відповідного цільового призначення або без сформованої земельної ділянки;
- будівництво без повного пакету дозвільних документів.

Отже, у столиці налічується 232 ризикових об'єкта будівництва, що становить 53,3% від загальної кількості будинків, що зводяться. Без



Рис. 3. Класифікація проблем інноваційного розвитку в будівництві

оформлення дозвільних документів ДАБІ – 113 новобудов (25,9% від загальної кількості новобудов), ще 180 (41,3%) будують на землях без відповідного цільового призначення або без сформованої земельної ділянки. 20 об'єктів (4,5%) зводиться без необхідних ліцензій на виконання будівельних робіт.

«Більшість кримінальних справ стосується використання схем фінансування будівництва та залучення фіктивних компаній, за допомогою яких забудовники занижують базу оподаткування. Ще один сегмент справ – неправомірність передачі земельних ділянок державної власності у користування юридичних осіб» [9].

**Висновки.** Головною перешкодою для розвитку й упровадження інноваційних технологій у будівельній сфері є відсутність чіткої державної

політики у сфері будівництва. З'явилися прогресивні технології проєктування і будівництва, не забезпечені нормативно-правовою базою, що робить неможливим їх упровадження. У нашій країні практично відсутня система сучасного технічного регулювання та економічного стимулювання інновацій у будівництві.

Таким чином, під час уведення інноваційних технологій у будівництво необхідно враховувати особливості, що характеризують цю сферу як найбільш консервативну, досліджувати чинники, які гальмують упровадження інновацій, а також підтримувати і розвивати інноваційний потенціал. Вкладення інвестицій у впровадження інноваційних технологій дасть змогу будівельним підприємствам отримати вагому конкурентну перевагу.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Якименко О.В. Вплив інноваційного потенціалу на розвиток будівельних підприємств. *Збірник наукових праць ВНАУ*. 2013. № 4(81). С. 316–325.
2. Норкіна Т.П., Скарбун З.О. Удосконалення управління інноваційним розвитком підприємств будівельної галузі. *Економіка будівництва і міського господарства*. 2013. Том 9. № 1. С. 55–62.
3. Андрусів У.Я. Інноваційний розвиток як чинник забезпечення технологічного розвитку регіонів. *Сталий розвиток економіки*. 2013. № 3(20). С. 184–189.
4. Геращенко І.О. Інноваційний потенціал підприємства : навчально-методичний посібник / уклад. І.О. Геращенко. Харків : НТУ «ХПІ», 2017. 157 с.
5. Про пріоритетні напрями інноваційної діяльності в Україні : Закон України від 2003 № 13, ст. 93 (втратив чинність). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/433-15#Text> (дата звернення: 03.03.2021).
6. Державна служба статистики України. URL: [http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu\\_u/bud.htm](http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/bud.htm) (дата звернення: 05.03.2021).
7. Поляк О.П. Економічний механізм управління ризиками інвестиційних проєктів у житловому будівництві. *Шляхи підвищення ефективності будівництва в умовах формування ринкових відносин*. 2020. № 44. С. 40–47.
8. Девелоперська компанія «Омокс». URL: <https://omox.com.ua/news/-budivelnagaluz-2020-i-perspektivi-ii-rozvitku-oleksiy-kulagin/> (дата звернення: 07.03.2021).
9. Monitor.Estate. *Автоматический сервис юридической проверки объектов недвижимости*. URL: <https://monitor.estate.ru/blog/2020/09/10/y-ki-vi-nalichu-tya-232-rizikovi-no/> (дата звернення: 07.03.2021).

#### REFERENCES:

1. Yakymenko O.V. (2013). The impact of innovation potential on the development of construction companies. *Collection of scientific works*, no. 4 (81), pp. 316–325.
2. Norkina T.P., Skarbun Z.O. (2013) Improving the management of innovative development of construction companies. *Economics of construction and urban economy*, vol. 9, no. 1, pp. 55–62.
3. Andrusiv U.Y. (2013) Innovative development as a factor in ensuring the technological development of regions. *International Research and Production Journal Sustainable Economic Development*, no. 3 (20), pp. 184–189.
4. Gerashchenko I.O. (2017) Innovative potential of the enterprise. Kharkiv: NTU "KhPI". (in Ukrainian)
5. On priority areas of innovation in Ukraine: Law of Ukraine 2003. No. 13, Article 93. *Bulletin of the Verkhovna Rada of Ukraine. The law expired on the basis of Law. No. 3715-VI (3715-17) of September 8, 2011 / VVR*, 2012, No. 19–20, Article 166. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/433-15#Text> (accessed 03 March 2021).
6. State Statistics Service of Ukraine. URL: [http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu\\_u/bud.htm](http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/bud.htm) (accessed 05 March 2021).
7. Poljak O.P. (2020) Economic mechanism of risk management of investment projects in housing construction. *Ways to increase the efficiency of construction in the formation of market relations*, no. 44, pp. 40 – 47.
8. Development company "Omox". Available at: <https://omox.com.ua/news/-budivelnagaluz-2020-i-perspektivi-ii-rozvitku-oleksiy-kulagin/> (accessed 07 March 2021).
9. Monitor.Estate. *Automatic service of legal inspection of real estate objects*. Available at: <https://monitor.estate.ru/blog/2020/09/10/y-ki-vi-nalichu-tya-232-rizikovi-no/> (accessed 07 March 2021).

## СТАН УПРАВЛІННЯ БАГАТОКВАРТИРНИМИ БУДИНКАМИ В УКРАЇНІ

### MANAGEMENT OF APARTMENT BUILDINGS SITUATION IN UKRAINE

**Kipic С.П.**

здобувач кафедри маркетингу та логістики,  
ДВНЗ «Український державний хіміко-технологічний університет»  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6905-9682>

**Kiris Stanislav**

SHEI «Ukrainian State University of Chemical Technology»

*Предметом статті є сучасний стан житлово-комунального господарства України, а саме послуги з управління багатоквартирним будинком. Проаналізовано законодавчу базу з наведеного питання, її динаміку та перспективи розвитку. Проаналізовано існуючі форми управління багатоквартирними будинками та способи призначення управителя. Визначено кількість та динаміку багатоквартирних будинків, які вибрали певні форми управління. Наведено та проаналізовано статистичні дані, які унаочнюють показники управління багатоквартирними будинками в Україні в розрізі регіонів. Проаналізовано основні показники платіжної дисципліни за послуги управління багатоквартирними будинками в Україні. Зазначено існуючі тенденції розвитку галузі у найближчі роки та виявлено основні проблеми впровадження житлово-комунальної реформи в Україні.*

**Ключові слова:** житлово-комунальне господарство, об'єднання співвласників багатоквартирних будинків, способи управління житловим фондом, структура житлового фонду, приватна управляюча компанія, муніципальні управляючі компанії.

*Предметом статті являється современное состояние жилищно-коммунального хозяйства Украины, а именно услуги по управлению многоквартирным домом. Проанализированы законодательная база по данному вопросу, ее динамика и перспективы развития. Изучены существующие способы управления многоквартирными домами и методы назначения управителя. Определены количество многоквартирных домов, выбравших определенную форму управления, и их динамика. Приведены и проанализированы статистические данные, которые наглядно отражают состояние управления многоквартирными домами в Украине в разрезе регионов. Проанализированы основные показатели платежной дисциплины за услуги управления многоквартирными домами в Украине. Указаны существующие тенденции развития отрасли в ближайшие годы и выявлены основные проблемы внедрения жилищно-коммунальной реформы в Украине.*

**Ключевые слова:** жилищно-коммунальное хозяйство, объединения совладельцев многоквартирных домов, способы управления жилищным фондом, структура жилищного фонда, частная управляющая компания, муниципальные управляющие компании.

*The subject of the article is the situation of housing and communal services of Ukraine – an apartment building management services. There legislative base on the given question, its dynamics and prospects of development are analyzed. These are the main problems that have been going on since the beginning of the housing and communal reform. The main characteristics of the entities that can manage apartment buildings in Ukraine are given. Also studied their influence on the development of competition in this market. The number and dynamics of apartment buildings that have chosen certain forms of management are determined. The statistical data which show indicators of management of apartment houses in Ukraine in the context of regions of Ukraine are resulted. In general, the share of apartment buildings in Ukraine, the co-owners of which have not chosen any of the forms of management, is decreasing, but the share of such buildings in the overall structure is too large. The current trends in the industry in the coming years are indicated. Peculiarities of the manager's appointment based on the results of competitive selection are considered. The main indicators of payment discipline for apartment building management services in Ukraine are analyzed.*

*The payment discipline is also a negative factor on the management of apartment buildings in Ukraine. In particular, it is worth noting the increase in 2020 in the amount of indebtedness of the population for all types of utility payments, except for payments for the management of apartment buildings.*



*It should be noted that previously the problem of registration of ownership and maintenance of adjacent territories was significant – many condominiums, having a significant adjacent territory, could not register the ownership of it, because it was owned by local governments. Therefore, the maintenance of these territories and their development, despite the needs of co-owners, were carried out on a final basis.*

*However, a significant problem with the implementation of housing and communal reform in Ukraine is that the vast majority of apartment buildings have not chosen any form of management, so in the face of changes in legislation on a competitive basis, local self-government will appoint managers.*

**Key words:** *housing and communal services, associations of co-owners of apartment buildings, methods of managing the housing stock, structure of the housing stock, private management company, municipal management companies.*

**Постановка проблеми.** Проблеми утримання й ефективного управління наявним житловим фондом, ефективна його експлуатація, зберігання та примноження – це актуальні питання сьогодення. У зв'язку з незадовільним технічним станом великої частки житлового фонду України, низькою енергоефективністю багатоквартирних житлових будинків, пасивним ставленням співвласників до ефективного управління та використання спільного майна необхідні невідкладні зміни. З урахуванням досвіду європейських країн запровадження ефективної управлінської системи щодо житлового фонду може бути можливим за рахунок залучення до цієї сфери професійних управителів. На нашу думку, професійне й ефективне управління здатне забезпечити ефективне планування відповідних заходів щодо вибору джерела їх фінансування, а також залучення інвестицій та ефективного застосування існуючих ресурсів задля зберігання і розвитку вітчизняного житлового фонду.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Методологічною основою дослідження є праці Т.В. Хишової, І.В. Алексєєва та Н.В. Мороз. Проте необхідно визнати, що в Україні відсутня достатня теоретична база із зазначеного питання, а західний досвід здебільшого не відображає сучасних умов господарювання в Україні. Так, практично відсутні дослідження щодо організаційного та адміністративно-правового переходу житлово-комунальної сфери на ринкові умови господарювання, не приділялася належна увага і вирішенню проблем запровадження об'єднань співвласників багатоквартирного будинку. Вирішення зазначених проблем та розроблення пропозицій щодо їхнього розв'язання і визначили вибір теми даної статті. Метою даної статті є дослідження сучасного стану житлово-комунального господарства, визначення основних перспектив розвитку галузі у сфері саме управління житлом та житловим фондом.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Багатоквартирний будинок – це цілісна система, до якої належать не лише квартири та приміщення нежитлового призначення, а й те майно, яке поєднує їх – спільне майно, що належить співвласникам багатоквартирного будинку на правах спільної сумісної власності, тому не підлягає розподілу між цими

співвласниками. Питання прав на земельну ділянку (місця розташування багатоквартирного будинку) – доволі проблематичне на даний момент, адже воно не регулюється на законодавчому рівні, і багато будинків опиняються перед проблемою одержання права власності.

**Постановка завдання.** Метою статті є аналіз сучасного стану житлово-комунального господарства України у частині управління багатоквартирним будинком.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Проаналізувавши положення нормативно-правових актів у галузі управління багатоквартирним будинком, можна зробити висновок, що головною проблемою стала відсутність відповідних правових норм, які необхідні для ефективної реалізації повноважень виконавчими органами міської ради з підготовки й проведення конкурсів щодо призначення управителів багатоквартирних будинків міст, у яких ще не створено ОСББ та не вибрано форму управління будинком. Ця проблема справляє негативний вплив як на державу загалом, так і на її громадян зокрема, а також на суб'єктів господарювання, переважно – на суб'єктів малого підприємництва.

Також зазначимо, що цю проблему неможливо розв'язати за допомогою ринкового механізму, адже з початку житлово-комунальної реформи в Україні співвласниками багатоквартирних будинків не взята на себе повна відповідальність за спільне майно і його утримання, тому робимо висновок, що необхідною є взаємодія з виконавчими органами місцевої ради території, на якій розташовано той чи інший багатоквартирний будинок.

На вирішення окреслених проблем у грудні 2020 р. було прийнято Закон України «Про внесення змін до деяких законів України щодо врегулювання окремих питань у сфері надання житлово-комунальних послуг» (законопроект № 2458, норми якого покликані урегулювати проблемні питання щодо вибору співвласниками багатоквартирних будинків рішення щодо певної форми управління й моделі їх відносин із підприємствами, що надають комунальні послуги (окрім послуг із постачання й розподілу електроенергії і природного газу)). Законом запропоновано організацію договірних відносин із питань надання комунальних послуг:

– укладання договорів ОСББ чи іншими юридичними особами, якими об'єднано усі співвласники цього будинку (колективні споживачі);

– укладання колективних договорів управителями чи іншими уповноваженими співвласниками особами від їхнього імені;

– укладання індивідуальних договорів самостійно самими співвласниками індивідуально.

Згідно із законопроектом № 2548, час вибору форми управління багатоквартирним будинком, який на початок 2021 р. не вибрав ніякої форми з можливих, становить чотири місяці, і вже 1 травня в обов'язковому порядку виконавчими органами міської влади буде проведено конкурс щодо визначення управителя таких будинків. Отже, бачимо, що після 1 травня очікується, що всі багатоквартирні будинки в Україні (після оформлення відповідної документації та проведення необхідних конкурсних процедур) будуть управлятися за однією із законодавчо затверджених форм.

Уважаємо, що цей законопроект нарешті зможе вирішити проблему, яка тягнеться від початку житлово-комунальної реформи, а саме низький рівень активності співвласників багатоквартирних будинків щодо вибору однієї з форм управління, внаслідок чого їхні будинки обслуговувалися жеками, а рівень цього обслуговування, як відомо, вкрай низький через відсутність необхідного фінансування та зношеність основних засобів. Проте вважаємо, що можуть виникнути нова проблема – недостатність виділеного часу для вибору форми управління або проведення конкурсів на призначення управлінців. Також може виникнути проблема щодо отримання виконавчими органами місцевої влади інформації щодо тих багатоквартирних будинків, співвласниками яких на 1 січня 2021 р. не було вибрано форму управління.

Зважаючи на карантинні заходи, запроваджені в Україні внаслідок пандемії COVID-19, проведення конкурсів, скоріше за все, буде проводитися в режимі онлайн, тому у цьому разі також можуть виникнути деякі проблеми, викликані новою для державних органів процедурою проведення конкурсу.

Основні характеристики тих суб'єктів, які можуть здійснювати управління багатоквартирними будинками в Україні:

1. Управителі (юридичні особи). Надають послуги з управління багатоквартирним будинком. На відміну від ФОПів ця форма передбачає можливість капіталізації бізнесу в майбутньому.

2. Управителі (фізичні особи – підприємці). Залучаються співвласниками та здійснюють управління багатоквартирними будинками. Також пропонують доступні ціни з управління.

3. Асоціація ОСББ. Перевагою такої форми управління є те, що ОСББ має право на передачу повноважень щодо управління (повний перелік послуг або частковий) неприбутковій організації, яка має відповідні пільги щодо опо-

даткування, і ця перевага здійснює для співвласників позитивний вплив на вартість послуг з управління.

4. Фізична особа – підприємець – менеджер. Переважно така форма угоди передбачає передавання прав на обслуговування багатоквартирного будинку ФОП. Перевагою цієї форми управління є зниження витрат на управління, проте застосовується лише до ОСББ.

5. Муніципальна компанія. Ці суб'єкти здійснюють обслуговування переважно старого житлового фонду, який характеризується значним рівнем зносу основних засобів, незадовільним станом мереж водо- та теплопостачання та водовідведення. Ціноутворення на послуги цих суб'єктів здійснюється на місцевому рівні та різниться в різних регіонах та містах України.

6. Управляюча компанія, афілійована із забудовником багатоквартирного будинку. Забудовники, з якими співвласники багатоквартирних будинків укладають договори щодо придбання квартир, укладають договори з управляючими компаніями перед процесом передачі квартир у розпорядження власників. Отже, можна стверджувати, що разом з отриманням власності на квартиру у новобудові співвласник «отримує в комплекті» необхідність оплати послуг компанії-управителя, вибраної самим забудовником. Тобто у цьому разі складно говорити про самостійне рішення співвласників щодо вибору управителя: разом з отриманням квартир у новобудові співвласники отримують управителя, який обраний (афілійований) забудовником.

7. Управитель (за результатами конкурсу, проведеного ОМС).

Розглянуті вище суб'єкти управління багатоквартирними будинками в Україні здійснюють різний вплив на розвиток конкуренції на означеному ринку, характеристику якого наведено на рис. 1.

У разі призначення управителя за результатами конкурсного відбору варто лише уточнити, що переможцями конкурсу можуть бути як муніципальні, так і приватні управителі.

Загалом основні опції управління багатоквартирними будинками з боку суб'єктів, вибраних співвласниками ОСББ, а не призначеними ОМС (чи інші форми), наведено на рис. 2.

Дослідження стану управління багатоквартирними будинками за допомогою статистики дає змогу визначити кількість та динаміку багатоквартирних будинків, які вибрали певну форму управління. Проте останніми роками у вільному доступі майже не було досліджень щодо управління багатоквартирними будинками в Україні. Так, Державна служба статистики України публікує дані щодо житлового фонду, кількості ОСББ, а окремі об'єднання та організації досліджували окремі питання управління. Так, Міністерство розвитку громад і територій України та експерти Офісу підтримки й упровадження реформ здій-

Суб'єкти	Зв'язки з органами місцевої влади	Можливість неринкової конкуренції	Варіанти вибору співвласниками
Управителі (юридичні особи)	Переважаючі відсутні зв'язки або слабкі	Низька	+
Управителі (ФОП – підприємці)	Переважаючі відсутні зв'язки або слабкі	Низька	+
Асоціація ОСББ	Як правило, зв'язки відсутні або занадто слабкі	Низька	+
ФОП-менеджери	Переважаючі відсутні зв'язки або слабкі	Низька	+
Муниципальні компанії	Надзвичайно тісний зв'язок, можливими є дотації з бюджету	Вищий рівень	+
Управляюча компанія, афілійована із забудовником багатоквартирного будинку	Значна можливість зв'язку	Значна	-
Управитель (за результатами конкурсу, проведеного ОМС)	Переважаючі зв'язок є тісним	Значна	-

**Рис. 1. Вплив суб'єктів управління багатоквартирними будинками на ринку послуг з управління в Україні**

Джерело: авторська розробка

снили статистичне дослідження 20.01.2020 [3]. Також цікавими є результати аналітичного звіту «Оцінка стану і перспектив розвитку ОСББ» [4], проте воно є дещо вузьким, адже проводилося на прикладі східних регіонів країни.

На офіційному сайті «Управбуд» розміщено достатньо цікавого матеріалу щодо особливостей управління багатоквартирними будинками, нормативно-правового регулювання а також переваг та недоліків різних форм управління.

На нашу думку, цікавими є результати проведеного дослідження стану управління багатоквартирними будинками, які наведено у звіті «Поточний стан управління багатоквартирними будинками в Україні» [5].

Отже, наведемо деякі статистичні дані, які унаочнюють показники управління багатоквартирними будинками в Україні. Так, на початок 2020 р. загальна кількість міського житлового фонду становила 621,27 млн м<sup>2</sup>, що на 2,6%

	<i>Управитель – юридична особа</i>	<i>Управитель – ФОП</i>	<i>Управитель – Асоціація ОСББ</i>	<i>Управитель – ФОП- консультант</i>
<i>Оподаткування</i>	Типовий договір та перелік послуг, відповідальність за якість наданих послуг	Відповідальність фізичної особи за якість наданих послуг. Обов'язковим є сертифікат управителя	Вибірковий перелік послуг. Не вимагається атестація	Вибірковий перелік послуг. Не вимагається атестація
<i>Мінімальні вимоги та їх дотримання, відповідальність за надані послуги з управління</i>	Типовий договір та обов'язковий перелік послуг. Як мінімум 1 атестований працівник у штаті	Відповідальність фізичної особи за якість наданих послуг. Обов'язковим є сертифікат управителя	Вибірковий перелік послуг, відповідальність менша. Не вимагається атестація	Вибірковий перелік послуг, відповідальність менша. Не вимагається атестація
<i>Капіталізація бізнесу (можливість)</i>	Широкий спектр можливостей	Відсутні можливості	Відсутні можливості	Відсутні можливості
<i>Потенціал клієнтської бази</i>	Усі багатоквартирні будинки, можливим є надання послуг комерційним установам	Багатоквартирні будинки, де створено ОСББ	Багатоквартирні будинки, де створено ОСББ	Багатоквартирні будинки, де створено ОСББ

**Рис. 2. Опції організації управління багатоквартирними будинками в Україні**

*Джерело: сформовано автором за даними [2]*

більше порівняно з аналогічним періодом попереднього року (збільшення – 15,73 млн м<sup>2</sup>) (рис. 3).

Варто також зазначити такі тенденції 2020 р.:

– найбільша площа міського житлового фонду зафіксована у Дніпропетровській області, за останній рік вона збільшилася на 4,29 млн м<sup>2</sup>;

– станом на 01.01.2019 лідером за площею місцевого житлового фонду було м. Київ (63,52 млн м<sup>2</sup>), проте через рік вона зменшилася на 4,45 млн м<sup>2</sup>, і лідером стала Дніпропетровська область;

– аутсайдером у цьому дослідженні залишається Чернівецька область (площа на початок 2020 р. становила 9,07 млн м<sup>2</sup>, що на 0,26 млн м<sup>2</sup> більше, ніж у попередньому періоді).

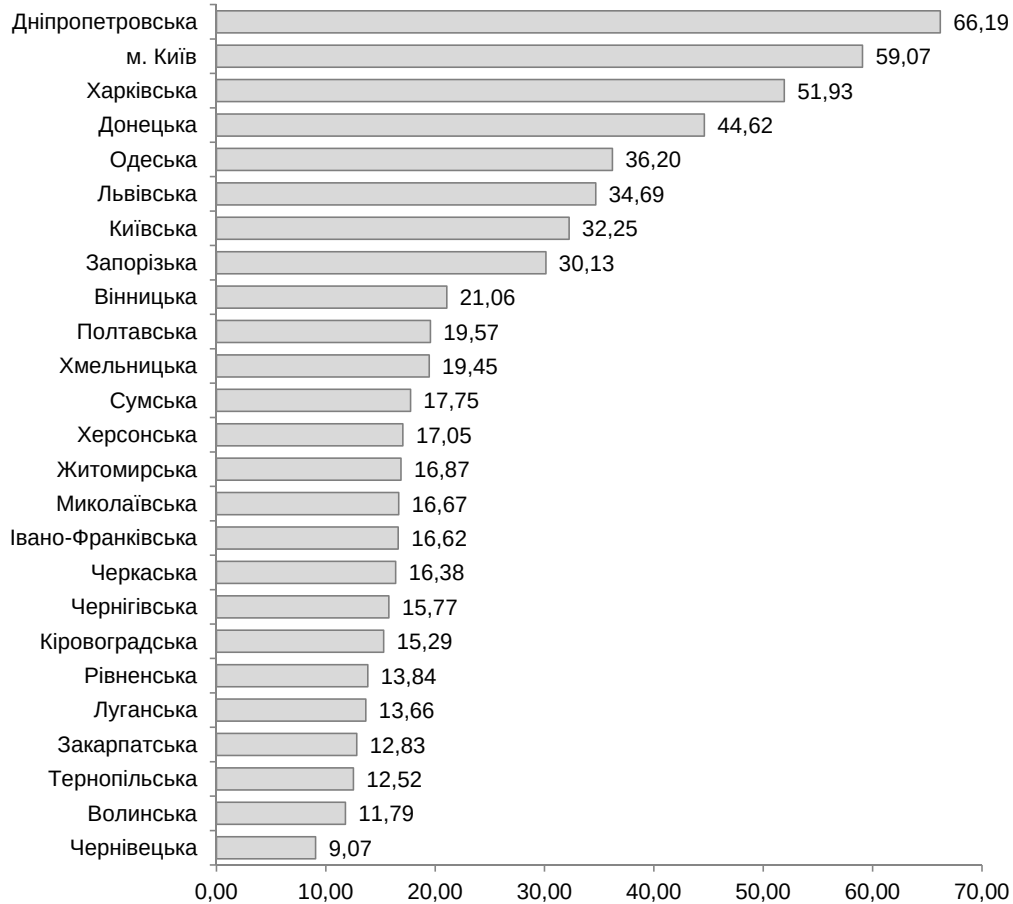
Загалом в Україні зменшується частка багатоквартирних будинків, співвласниками яких не вибрано жодної з форм управління, проте частка таких будинків у загальній структурі

надто велика (рис. 4). Зростає частка багатоквартирних будинків, якими управляє управитель. Досліджуючи особливості та стан управління багатоквартирними будинками в Україні за рахунок укладання договору з управителем, зазначимо, що зі 169 тис багатоквартирних будинків в Україні в продовж останніх декількох років управителі були самостійно обрані співвласниками в 13,7 тис багатоквартирних будинках, що становить 8% від загальної їх кількості [7].

Зазначимо, що переважна кількість управлінців призначається ОМС, а не вибирається співвласниками багатоквартирних будинків (рис. 5).

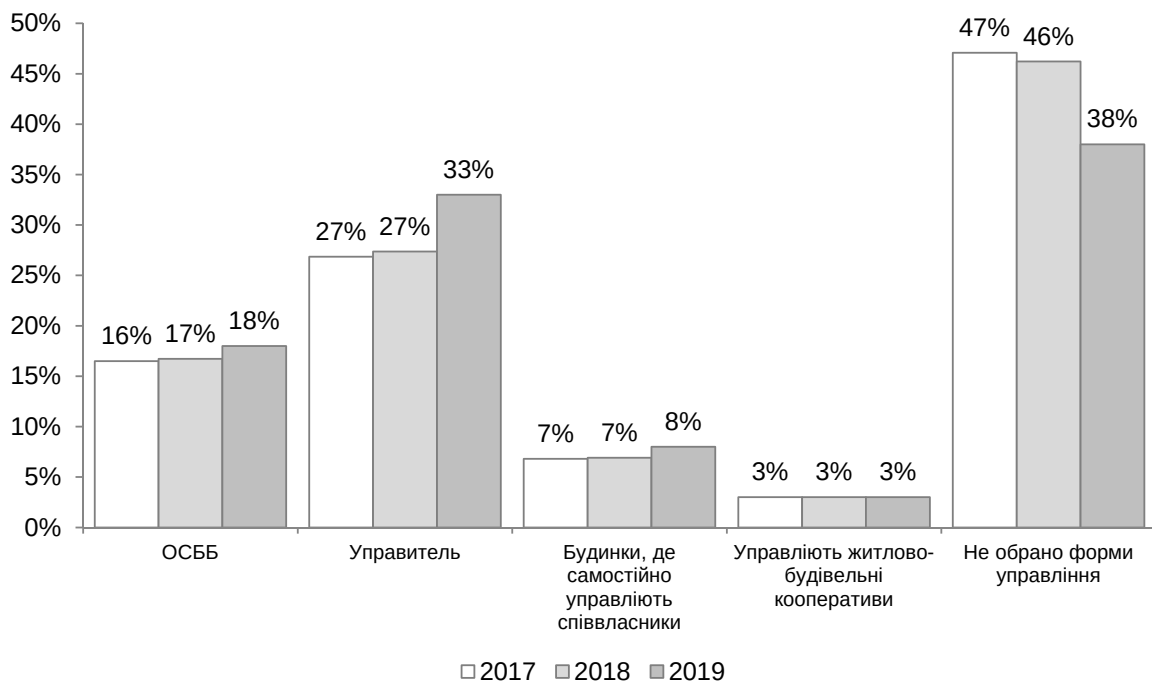
Згідно з даними Державної статистичної служби України, станом на 1 лютого 2021 р. кількість ОСББ становила 35 492, що порівняно з попереднім місяцем на 139 більше (35 353). Що стосується річної статистики кількості ОСББ в Україні, звернемося до рис. 6.





**Рис. 3. Величина місцевого житлового фонду за регіонами України станом на 01.01.2020, млн м<sup>2</sup>**

*Джерело: побудовано автором за даними [6]*



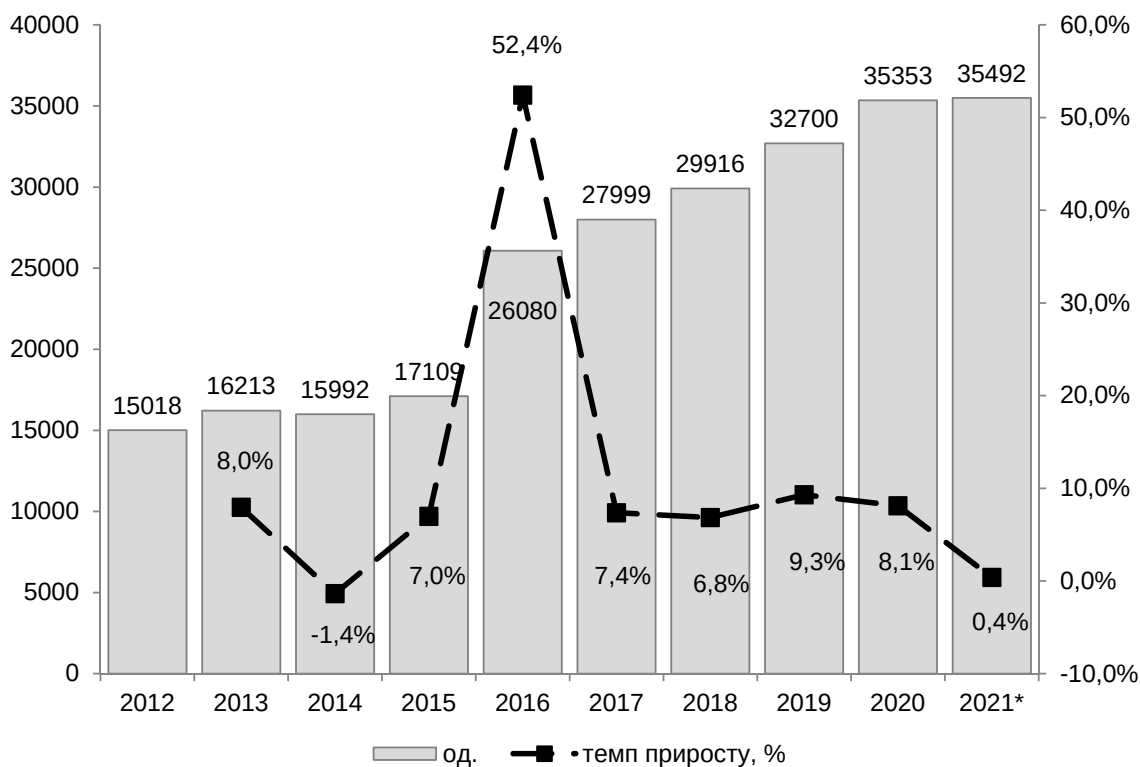
**Рис. 4. Структура форм управління багатоквартирними будинками в Україні в 2017–2019 рр., %**

*Джерело: побудовано автором за даними [8; 9]*



**Рис. 5. Показники вибору управителя багатоквартирних будинків в Україні в 2017–2019 рр., %**

Джерело: побудовано автором за даними [7; 8]



**Рис. 6. Динаміка кількості ОСББ в Україні по роках, од.**

Примітка: станом на 01.02.2021

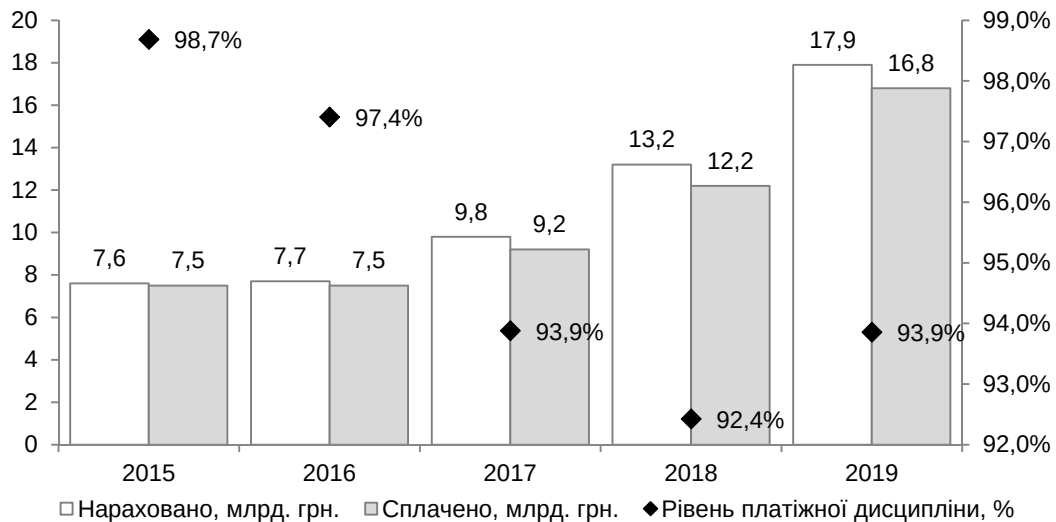
Джерело: побудовано автором за даними [6]

Як бачимо, 2016 р. продемонстрував значне зростання кількості ОСББ, що було зумовлено прийняттям у 2015 р. Закону України «Про особливості здійснення права власності у багатоквартирному будинку», згідно з яким, як вище було зазначено, надано річний термін для визначення з формою управління багатоквартирними будинками в державі. У зв'язку із цим зафіксоване значне зростання кількості ОСББ. Зменшення їх кількості у 2014 р. – це результат статистичного перерахунку, коли від загальноу-

країнських показників було відокремлено показники окупованих територій на Сході України та анексованого Криму.

Однією з проблем управління багатоквартирними будинками в Україні є оплата послуг з управління. Загалом платіжна дисципліна за ці послуги є високою, проте у 2019 р. порівняно з 2015 р. зменшилась на 4,8 в. п. (рис. 7).

Також зазначимо, що проблема оплати комунальних послуг – також чинник негативного впливу на стан управління багатоквартирними



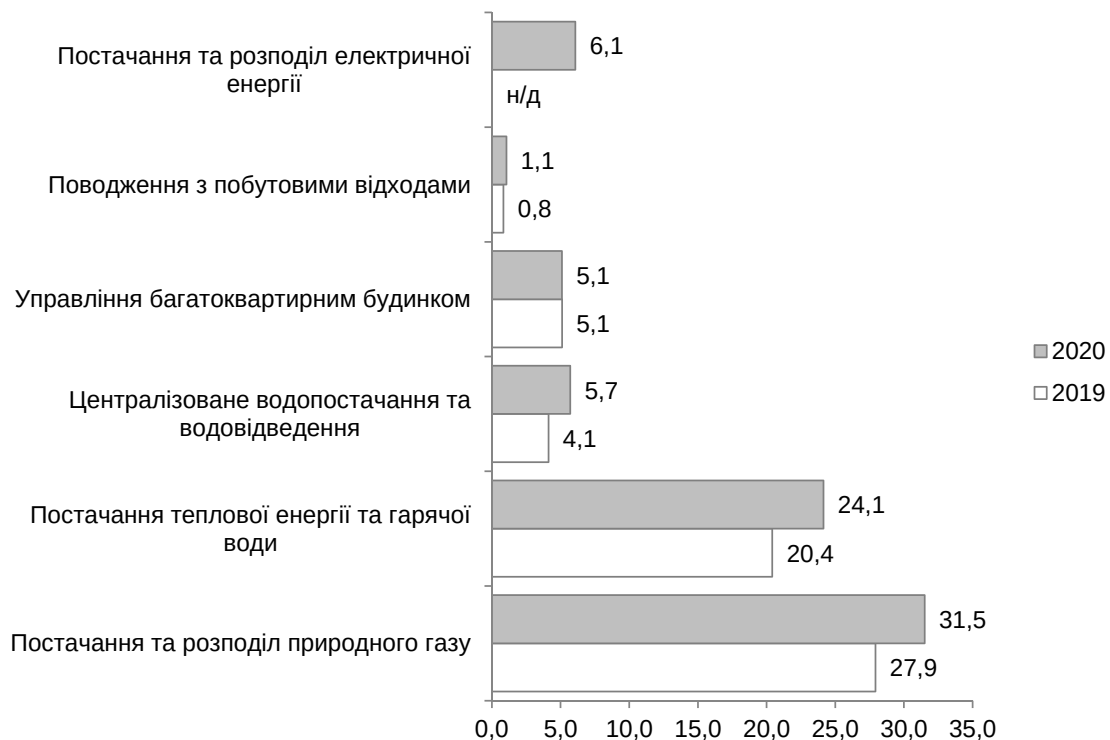
**Рис. 7. Показники платіжної дисципліни за послуги управління багатоквартирними будинками в Україні в 2015–2019 рр.**

Джерело: складено за [8]

будинками в Україні. Зокрема, варто відзначити збільшення у 2020 р. величини заборгованості населення за всіма видами комунальних платежів, окрім платежів з управління багатоквартирними будинками (рис. 8).

**Висновки.** Отже, як бачимо, в Україні вже робилися спроби змусити співвласників багатоквартирних будинків прийняти рішення щодо форми управління. Негативним наслідком цьо-

го є існування таких ОСББ, які формально створені, проте не виконують покладених на них функцій: деякі з них є «замороженими», деякі знаходяться у стані припинення, а інші ще не прийняли будинок на свій баланс від жеків, причому загалом таких ОСББ в Україні є декілька відсотків. Також в аналізованому Законі йдеться і про утримання прибудинкової території в питанні тарифікації житлово-кому-



**Рис. 8. Заборгованість населення України за комунальні послуги в 2019–2020 рр., млрд грн**

Джерело: побудовано автором за даними [7]

нальних послуг. Варто зазначити, що раніше проблема оформлення власності та утримання прибудинкових територій була значною: багато ОСББ, маючи значну прибудинкову територію, не могли оформити право власності на неї, адже вона знаходилася у власності органів місцевого самоврядування. Тому утримання цих територій та їх розвиток, незважаючи на потреби співвласників, здійснювалися за остаточним принципом. Із початку 2023 р. у разі якщо ця територія не є власністю багатоквартирного будинку, її обслуговування може включатися до статей кошторису витрат лише за умови отримання згоди співвласників, тобто якщо вони вважають за необхідне утримувати та прибирати прибудинкову територію, на яку у них немає права власності, ці витрати стають

однією зі статей витрат на утримання та управління, проте в разі відмови витрати не покладаються на співвласників багатоквартирного будинку.

Таким чином, у 2021 р. планується повний перехід управління багатоквартирними будинками на законодавчо затверджені форми управління. При цьому відзначено, що в Україні найбільше будинків управляється за допомогою управителів (із числа тих будинків, які вибрали відповідну форму управління).

Проте значною проблемою впровадження житлово-комунальної реформи в Україні є те, що переважна більшість багатоквартирних будинків не вибрала ніякої форми управління, тому в умовах змін законодавства на конкурсних засадах ОМС ім буде призначено управителів.

### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Про внесення змін до деяких законів України щодо врегулювання окремих питань у сфері надання житлово-комунальних послуг : проєкт закону від 15.11.2019 № 2458. URL: [http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4\\_2?id=&pf3516=2458&skl=10](http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_2?id=&pf3516=2458&skl=10) (дата звернення: 02.03.2021).
2. Поточний стан управління багатоквартирними будинками в Україні : аналітичний звіт. Управбуд. URL: <https://upravbud.info/golovna/opublikovano-zvit-potochnyj-stan-upravlinnya-bagatokvartyrnymy-budynkamy-v-ukrayini/> (дата звернення: 02.03.2021).
3. Статистика і перспективи ОСББ. АОСББ. URL: <https://aosbb.kiev.ua/statystyka-perspektyvy-osbb/> (дата звернення: 02.03.2021).
4. Оцінка стану і перспектив розвитку ОСББ : звіт за результатами комплексного соціологічного дослідження. Проєкт DG East USAID «Демократичне врядування у Східній Україні». URL: [https://www.prostir.ua/wp-content/uploads/2020/07/DGE-RFA04\\_Dodatok-F-Zvit-«Ocinka-stanu-ta-perspektiv-rozvytku-OSBB»-chastyna-I.pdf](https://www.prostir.ua/wp-content/uploads/2020/07/DGE-RFA04_Dodatok-F-Zvit-«Ocinka-stanu-ta-perspektiv-rozvytku-OSBB»-chastyna-I.pdf) (дата звернення: 02.03.2021).
5. Поточний стан управління багатоквартирними будинками в Україні : аналітичний звіт. Управбуд. URL: <https://upravbud.info/golovna/opublikovano-zvit-potochnyj-stan-upravlinnya-bagatokvartyrnymy-budynkamy-v-ukrayini/> (дата звернення: 02.03.2021).
6. Державна служба статистики України : офіційний сайт. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 02.03.2021).
7. Що змінить законопроєкт 2458 в управлінні багатоквартирним будинком? *Спілка власників житла України*. URL: <https://spilka.pro/shho-zminyt-zakonoproekt-2458-v-upravlinni-bagatokvartyrnym-budynkom/> (дата звернення: 02.03.2021).
8. Діяльність ОСББ / Міністерство розвитку громад та територій України. URL: <https://www.minregion.gov.ua/napryamki-diyalnosti/zhkh/zhitlova-politika/diyalnist-osbb/> (дата звернення: 02.03.2021).
9. Поточний стан управління багатоквартирними будинками в Україні : аналітичний звіт. Управбуд. URL: <https://upravbud.info/golovna/opublikovano-zvit-potochnyj-stan-upravlinnya-bagatokvartyrnymy-budynkamy-v-ukrayini/> (дата звернення: 02.03.2021).

### REFERENCES:

1. Pro vnesennya zmin do deyakyh zakoniv Ukrainy shhodo vregulyuvannya okremykh pytan u sferi nadannya zhytlovo-komunalnyh poslug: Proekt Zakonu vid 15.11.2019 № 2458. Available at: [http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4\\_2?id=&pf3516=2458&skl=10](http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_2?id=&pf3516=2458&skl=10) (accessed 02 March 2021).
2. Potochnyj stan upravlinnya bagatokvartyrnymy budynkamy v Ukraini: Analitychnyj zvid. Upravbud. Available at: <https://upravbud.info/golovna/opublikovano-zvit-potochnyj-stan-upravlinnya-bagatokvartyrnymy-budynkamy-v-ukrayini/> (accessed 02 March 2021).
3. Statystyka i perspektyvy OSBB. AOSBB. URL: <https://aosbb.kiev.ua/statystyka-perspektyvy-osbb/> (accessed 02 March 2021).
4. Ocinka stanu i perspektiv rozvytku OSBB: Zvit za rezultatamy kompleksnogo sociologichnogo doslidzhennya. Proekt DG East USAID «Demokratychnе vryaduvannya u Sxidnij Ukraini». Available at: [https://www.prostir.ua/wp-content/uploads/2020/07/DGE-RFA04\\_Dodatok-F-Zvit-«Ocinka-stanu-ta-perspektyv-rozvytku-OSBB»-chastyana-I.pdf](https://www.prostir.ua/wp-content/uploads/2020/07/DGE-RFA04_Dodatok-F-Zvit-«Ocinka-stanu-ta-perspektyv-rozvytku-OSBB»-chastyana-I.pdf) (accessed 02 March 2021).



5. Potochnyj stan upravlinnya bagatokvartyrnyh budynkamy v Ukraini: Analitychnyj zvid. Upravbud. Available at: <https://upravbud.info/golovna/opublikovano-zvit-potochnyj-stan-upravlinnya-bagatokvartyrnyh-budynkamy-v-ukrayini/>. (accessed 02 March 2021).
6. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy. Oficijnyj sajt. Available at: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (accessed 02 March 2021).
7. Shho zminyt zakonoproekt 2458 v upravlinni bagatokvartyrnym budynkom? Spilka vlasnykiv zhytla Ukrainy. Available at: <https://spilka.pro/shho-zminyt-zakonoproekt-2458-v-upravlinni-bagatokvartyrnym-budynkom/> (accessed 02 March 2021).
8. Diyalnist OSBB. Ministerstvo rozvytku gromad ta terytorij Ukrainy. Available at: <https://www.minregion.gov.ua/napryamki-diyalnosti/zkhk/zhitlova-politika/diyalnist-osbb/> (accessed 02 March 2021).
9. Potochnyj stan upravlinnya bagatokvartyrnyh budynkamy v Ukraini: Analitychnyj zvid. Upravbud. Available at: <https://upravbud.info/golovna/opublikovano-zvit-potochnyj-stan-upravlinnya-bagatokvartyrnyh-budynkamy-v-ukrayini/> (accessed 02 March 2021).

## ПРОБЛЕМИ ФУНКЦІОНУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ МІКРО-, МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ СФЕРИ ПОСЛУГ В УКРАЇНІ

## PROBLEMS OF FUNCTIONING AND DEVELOPMENT OF MICRO-, SMALL AND MEDIUM BUSINESS SERVICES IN UKRAINE

**Линник О.І.**

кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри економіки та маркетингу,  
Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут»

**Єршова Н.Ю.**

доктор економічних наук, доцент,  
професор кафедри економічного аналізу та обліку,  
Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут»

**Lynnyk Olena**

National Technical University «Kharkiv Polytechnic Institute»

**Iershova Natalia**

National Technical University «Kharkiv Polytechnic Institute»

*У статті досліджено наявні проблеми сучасного стану та розвитку підприємств мікро-, малого і середнього бізнесу в Україні та світі, зокрема у сфері послуг. Підкреслено важливу соціальну роль, конкурентні переваги таких підприємств порівняно з великим бізнесом та причини їх недостатньої ефективності. Окремо встановлено, яку частку доданої вартості в обсязі валового внутрішнього продукту виробляють саме мікро- та малі підприємства в Україні порівняно з країнами ЄС. Аналіз спрощеної системи оподаткування фізичних осіб – підприємців, що працюють у сферах послуг, торгівлі та ІТ, виявив ухилення від сплати податків та існування нерівних умов сплати податків різними категоріями платників. Наголошено про вирішальну роль місцевої влади, яка в умовах децентралізації зацікавлена у встановленні чітких правил фіскалізації мікробізнесу з метою наповнення місцевих бюджетів за рахунок податків.*

**Ключові слова:** мікро-, малий та середній бізнес, сфера послуг, додана вартість, спрощена система оподаткування, децентралізація, місцева громада, ефективність діяльності.

*В статье исследованы имеющиеся проблемы современного состояния и развития предприятий микро-, малого и среднего бизнеса в Украине и в мире, в частности в сфере услуг. Подчеркнута важная социальная роль, конкурентные преимущества таких предприятий по сравнению с крупным бизнесом и причины их недостаточной эффективности. Отдельно установлено, какую долю добавленной стоимости в объеме валового внутреннего продукта производят именно микро- и малые предприятия в Украине по сравнению со странами ЕС. Анализ упрощенной системы налогообложения физических лиц – предпринимателей, работающих в сферах услуг, торговли и ИТ, показал уклонение от уплаты налогов и существование неравных условий уплаты налогов различными категориями плательщиков. Отмечена определяющая роль местной власти, которая в условиях децентрализации заинтересована в установлении четких правил фискализации микробизнеса с целью наполнения местных бюджетов за счет налогов.*

**Ключевые слова:** микро-, малый и средний бизнес, сфера услуг, добавленная стоимость, упрощенная система налогообложения, децентрализация, местная община, эффективность деятельности.

*The article examines the existing problems of the current state of management and development of micro, small and medium enterprises in Ukraine and in the world, in particular, in the field of services. Statistical and scientific sources on the specified problems are analyzed. The important social and economic role, competitive advantages of small and medium enterprises in comparison with big business and the reasons of their insufficient efficiency are emphasized. The share of value added in the gross domestic product produced by micro and small enterprises in Ukraine in comparison with the EU countries is singled out and the main reasons for the lag are identified. The analysis of the effectiveness of the simplified system of taxation of microbusiness, in particular, individual entrepreneurs working in the fields of services, trade, catering and IT, revealed tax evasion and the existence of unequal conditions*

for paying taxes by different categories of taxpayers. These calculations show that significant amounts of income of simplistic entrepreneurs working in the field of information technology are not taxed at all. The international and domestic experience on the issue of removing microbusiness from the shadows by introducing the mandatory use of registrars of settlement operations has been studied. It was emphasized that, in the context of decentralization, the crucial role in overcoming the shortcomings of the simplified taxation system should be played by local authorities, which are interested in establishing clear rules for fiscalization of individual entrepreneurs to fill local budgets with taxes. In order to find common economically sound solutions that are acceptable to all parties, it is proposed to create working groups of representatives of local authorities and microbusiness. In order to increase the efficiency of micro, small and medium-sized enterprises at the local community level, a number of measures are recommended that will increase the number of entrepreneurs and jobs, increase revenues to local budgets and improve the well-being of community residents. The government should create investment infrastructure for micro, small and medium-sized businesses with favorable conditions, and entrepreneurs should pay taxes politely.

**Key words:** micro, small and medium business, services, value added, simplified taxation system, decentralization, local community, efficiency.

**Постановка проблеми.** У розвинених країнах світу малий та середній бізнес охоплює до 90% всіх працюючих у сфері послуг, а вироблена ним частка загального національного продукту становить 30–60%. Для суб'єктів мікро-, малого і середнього бізнесу (МСБ) існують спеціальні законодавчі норми, які створюють оптимальні умови для їх відкриття, підтримки та розвитку, а також для ефективного контролю над сплатою податків.

В Україні одним з елементів державної підтримки МСБ є спрощена система оподаткування, обліку та звітності, яка дала змогу створити сучасну структуру мікробізнесу, де кожний суб'єкт із лімітом доходу на рік 1 167 мінімальних заробітних плат (фізична особа – підприємець (ФОП) або юридична особа) може знайти нішу для реалізації своїх можливостей. Однак спрощена система оподаткування була частково скомпрометована, бо стала використовуватися великим та середнім бізнесом (великими торговельними мережами та ІТ-підприємствами) з метою мінімізації оподаткування. Нині через ФОПів, у яких відсутній облік товарів та які зазвичай працюють у сферах послуг та роздрібною торгівлі, в Україні реалізується лєвова частка контрабанди.

Унаслідок зловживання спрощеною системою оподаткування місцевий та центральний бюджети втрачають значні кошти. Із цієї причини в Україні мікробізнес продукує незначну загальну додану вартість порівняно з аналогічними підприємствами розвинутих країн світу.

В умовах процесу децентралізації державної влади в Україні, коли відбувається розширення економічної самостійності територіальних громад, роль МСБ визначається по-новому. Завдяки реформі децентралізації об'єднані територіальні громади отримали значні фінансові можливості: до місцевих бюджетів зараховується 60% податку на доходи фізичних осіб та 100% єдиного податку, податків на прибуток і на майно. За даними Кабінету Міністрів України [1], за шість років від початку реформи у 2014 р. доходи місцевих бюджетів збільшилися на 200 млрд грн, або у чотири рази.

Діяльність МСБ у всіх країнах зосереджена, як правило, на місцевому ринку і залежить від умов, які створюються органами місцевого самоврядування. Це зумовлено тим, що мікро-, малі і середні підприємства максимально використовують економічний потенціал місцевої громади, вони добре інформовані про рівень попиту на місцевих ринках та організують виробництво, здійснюють послуги під замовлення. Самі підприємства МСБ зацікавлені в економічному розвитку території, на якій знаходяться, бо це розширює їхні можливості і поліпшує якість життя кожного мешканця.

Для наповнення місцевих бюджетів за рахунок податків важливим є вироблення взаємодій між місцевою владою та бізнесом на основі балансу їхніх інтересів.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблематика підвищення ефективності окремих секторів економіки України є наукоємною та цікавою для провідних науковців країни. Визначенням проблематики та питаннями діяльності і розвитку підприємств МСБ, зокрема у сфері послуг, займалися науковці В. Міца (вивчав роль та значення малого підприємництва у соціально-економічному розвитку громад) [2]; О. Якушева (займалася дослідженням світового досвіду розвитку та підтримки малого і середнього бізнесу) [3]; В. Дубровський (досліджував питання зменшення можливостей для ухилення від податків під час імпорту та продажу товарів, зокрема через зловживання спрощеною системою оподаткування) [4]; І. Любаренко (займався аналізом питань регулювання мікробізнесу шляхом упровадження РРО як інструменту виведення сірої економіки країни з тіні) [5]; О. Бетлій (досліджувала міжнародний досвід із питання запровадження обов'язкового використання РРО) [6]. Однак, незважаючи на увагу різних науковців до вивчення даної теми, вказана проблематика залишається досить актуальною та зумовлює потребу в подальших дослідженнях.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Одна з проблем, що стримує розвиток в Україні підприємств МСБ, зокрема у сфері послуг, – недостатньо ефек-

тивний механізм їх оподаткування та контролю. Друга проблема – це відсутність в умовах децентралізації належної комплексної підтримки бізнесу з боку центральних й особливо місцевих владних структур. Про наявність указаних проблем, зокрема, свідчать чисельні протести підприємців наприкінці 2020 р. Цим визначається актуальність теми статті.

**Постановка завдання.** Мета дослідження полягає в узагальненні та систематизації проблем функціонування підприємств МСБ як вагової та важливої складової частини економіки сфери послуг України та наданні пропозицій з їх вирішення в умовах реформи децентралізації.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Мікро-, малий і середній бізнес має значні конкурентні переваги порівняно з великим бізнесом, а саме: їх продукція та послуги є більш якісними і не потребують значних капіталовкладень; підприємства МСБ характеризуються швидкою окупністю витрат, мають здатність швидко реагувати на запити споживачів, більш динамічно та оперативно розвиватися, орієнтуючись на інновації; для них спрощуються умови відкриття, припинення діяльності, а також ведення бухгалтерського обліку; вони мають раціональну кадрову структуру, що передбачає відсутність бюрократії, суміщення професій та обов'язків; підприємства МСБ вирішують проблеми зайнятості на місцевому рівні, створюючи робочі місця, вони підвищують рівень конкурентоспроможності громад та галузей унаслідок високої мобільності у використанні ресурсів та невеликих термінів часу переформатування діяльності. Окрім того, підприємства МСБ створюють передумови формування середнього класу, існування якого послаблює притаманну ринковій економіці тенденцію до соціальної диференціації [3, с. 111].

У Європейському Союзі підприємства МСБ становлять 99% від загальної кількості. На цих підприємствах працює близько 100 млн осіб, на їхню частку припадає майже половина європейського ВВП, вони грають ключову роль у формуванні доданої вартості в кожному секторі економіки.

Класифікація підприємств за вартістю активів, доходу від реалізації та кількості працівни-

ків, яка з 2018 р. є однаковою у ЄС [7] та Україні [9], представлена в табл. 1.

Слід зауважити, що велика частка мікро- та малих підприємств як в Україні, так і у країнах ЄС створюється саме у сферах послуг, торгівлі та ІТ.

За даними [8], у ЄС мікро- та малі підприємства становлять переважну більшість – від 97% у Німеччині, 95% у Швейцарії, до 98% і вище – в інших державах. Ці підприємства забезпечують від 40% до 60% загальної зайнятості.

На рис. 1 показано розподіл доданої вартості підприємств МСБ за класами розмірів. На мікро- та малі підприємства зазвичай припадає від 35% до 50% загальної доданої вартості. Найнижчі частки доданої вартості таких підприємств спостерігаються в Ірландії (27%), Польщі (30%), Німеччині (34%), Румунії (35%) і Чехії (35%); найвища частка – на Мальті (60%).

За інформацією Державної служби статистики України (табл. 2), у 2018 р. мікро-, малий і середній бізнес разом приносив в економіку країни до 64,3% від загальної доданої вартості, створеної суб'єктами господарювання. При цьому частка мікро- та малих підприємств становила лише 16%. За даними табл. 2 та рис. 1, у європейських країнах цей показник більше майже у два рази. Так, у Польщі співвідношення вказаних показників 51,2% / 30%, у Чехії – 56,1% / 35%, у Німеччині – 54,6% / 34%.

Вочевидь, в Україні порівняно з країнами Євросоюзу ефективність мікро- та малого бізнесу набагато менша. Таку відносно невелику додану вартість мікро- та малого бізнесу можна пояснити високим рівнем тіньової економіки та зловживаннями у податковій сфері. Підприємства використовують різноманітні засоби мінімізації «білого» доходу: викривлення звітності, часткова виплата заробітних плат у конвертах, використання праці неоформлених працівників тощо. Для країни це пряма втрата доходів бюджетів усіх рівнів. Такі зловживання зумовлені не лише бажаннями підприємств мінімізувати податки, а також значною мірою недосконалим податковим законодавством та технічною неготовністю податкових органів налагодити належний контроль над сплатою податків.

Мікробізнес в Україні представлений значною мірою фізичними особами – підприємцями. За даними [11], на кінець 2020 р. у країні зареєстро-

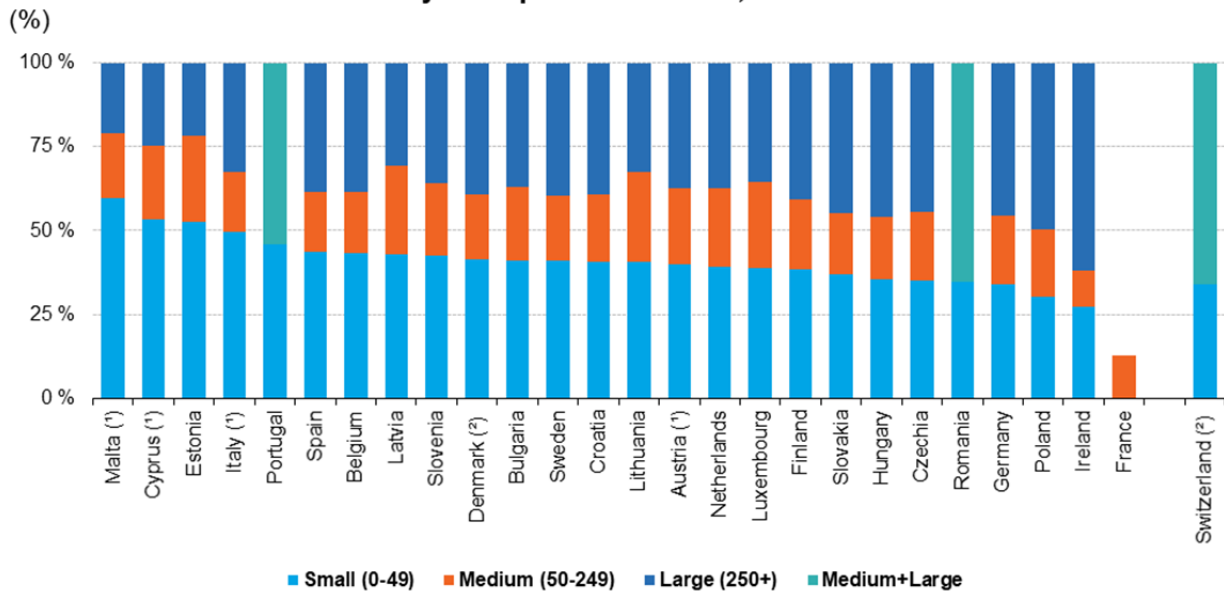
Таблиця 1

**Класифікація підприємств у ЄС та в Україні**

№	Види підприємств	Показники		
		Балансова вартість активів, євро	Чистий дохід від реалізації продукції за рік, євро	Середня кількість працівників, осіб
1	Мікропідприємство, у тому числі, ФОП	< 350 тис.	< 700 тис.	< 10
2	Мале підприємство	< 4 млн.	< 8 млн.	< 50
3	Середнє підприємство	< 20 млн.	< 40 млн.	< 250
4	Велике підприємство	> 20 млн.	> 40 млн.	> 250



**Distribution of value added by enterprise size class, 2017**



(<sup>1</sup>) Data for 2017 was replaced by 2016 data  
(<sup>2</sup>) Data for 2017 was replaced by 2015 data  
Note: Data for Greece and Norway are not available  
Source: Eurostat (online data code: sbs\_sc\_sca\_r2)

eurostat

**Рис. 1. Розподіл доданої вартості за класами розмірів підприємств, 2017 р. (%)**

Джерело: складено за даними [8]

Таблиця 2  
**Питома вага суб'єктів МСБ в Україні та європейських країнах у загальних показниках по суб'єктах господарювання, % [10]**

Країни	Роки	Кількість суб'єктів господарювання	Обсяг реалізованої продукції (товарів, послуг)	Кількість зайнятих працівників	Додана вартість за витратами виробництва
Україна	2016	99,98	64,4	80,4	62,3
	2017	99,98	64,8	80,8	62,6
	2018	99,98	64,7	81,5	64,3
Німеччина	2016	99,5	48,1	63,4	54,7
	2017	99,5	48,4	63,2	54,6
Польща	2016	99,8	56,0	68,2	51,3
	2017	99,8	55,3	67,6	50,2
	2018	99,8	56,1	67,1	51,2
Чехія	2016	99,8	56,2	67,3	55,2
	2017	99,8	55,3	66,8	55,4
	2018	99,8	54,7	66,8	56,1

вано 1,9 млн ФОПів. Щомісяця кількість ФОПів в Україні збільшується в середньому на 7 тис.

За 2020 р. українські ФОПИ сплатили 27,5 млрд грн податків. Виходить, що в середньому на рік кожен підприємець сплачує 15 тис грн єдиного податку. Це відповідає сумі податків (ПДФО та військового збору), яку б сплатив звичайний найманий працівник із заробітної плати у 6 410 грн на місяць. Це майже дорівнює мінімальній заробітній платі, встанов-

леної в Україні, тоді коли середня місячна заробітна плата становила 10 340 грн. На основі цих розрахунків можна зробити висновок, що значна сума доходів ФОПів узагалі не оподатковується, тобто знаходиться в тіні. Це стосується здебільшого ФОПів, що працюють на II та III групах спрощеної системи оподаткування у сфері послуг, та в ІТ-індустрії. Наприклад, середній дохід за місяць ФОП-айтішника в Україні зараз становить близько 2 400 дол. США (67 200 грн). Із цього

доходу ФОП-айтішник на III групі сплачує до бюджету 3 360 грн єдиного податку та 1 320 грн ЄСВ, усього – 4 680 грн. Якби цей підприємець працював на загальній системі, до бюджету було би сплачено 18% ПДФО, 1,5% військового збору та 22% ЄСВ, що разом становило б 27 888 грн. Таким чином, айтішник-спрощенець сплачує податків у шість разів менше, ніж айтішник на загальній системі! Із цього випливає, що в Україні завдяки «спрощенцям» бюджети різних рівнів недоотримують значні кошти. Можна стверджувати, що держава створює нерівні умови для сплати податків різним категоріям платників. Це велика проблема, яку треба негайно вирішувати на законодавчому рівні.

Від упровадження в Україні у 1999 р. спрощеної системи оподаткування мікробізнесу спочатку виграли як підприємці, які отримали можливість легалізуватися, так і бюджет – за рахунок додаткових надходжень від податків. Однак із часом можливостями системи спрощеного оподаткування на ринку почали користуватися великі мережеві підприємства, які стали «маскуватися» під мікробізнес, особливо у сферах торгівлі та громадського харчування. Це ще одна проблема, яку спровокувала спрощена система.

У багатьох країнах податкові зловживання малого бізнесу вирішуються за допомогою фіскалізації готівкових розрахунків через використання реєстраторів розрахункових операцій (РРО).

Дані свідчать, що навіть у розвинених країнах, незважаючи на розвиток безготівкових платежів, готівка залишається важливим засобом платежу [6, с. 5]. Використання РРО, облік виторгу й чеки є поширеною практикою в багатьох європейських країнах-сусідах: Польщі, Словаччині, Румунії, Литві.

Запровадження РРО ставить у жорсткі рамки державного контролю бізнес, який, прикриваючись системою спрощеного оподаткування, обманює державу і робить беззахисним кінцевого споживача, адже без чека людина не зможе обміняти або відремонтувати за гарантією придбаний неякісний товар. Також фіскальні чеки потрібні покупцю для підтвердження витрат під час складання податкової декларації [12].

В Україні починаючи з 2015 р. було декілька законодавчих спроб запровадити обов'язкове використання мікробізнесом РРО, але введення повної фіскалізації кожен раз відкладалося. Останнє відтермінування відбулося під впливом протестів підприємців 1 грудня 2020 р. Верховна Рада ухвалила Закон України № 1017-IX, яким повна фіскалізація ФОПів відклалася на рік – до 01 січня 2022 р.

Основними меседжами нового закону про РРО стали:

- боротьба з недоотриманням податків через оптимізацію за рахунок подрібнення великого бізнесу на ФОПи;
- контроль над обсягами виручки (лімітами) ФОП;

- боротьба з контрабандою.

Головна вимога закону – обов'язкове застосування РРО (класичного або програмного) для всіх ФОП-спрощенців, окрім I групи платників єдиного податку (торгівля з лотків на ринках та побутові послуги населенню).

Прийнятий закон задовольнив не всі вимоги підприємців-протестувальників, які переконані, що після запровадження фіскалізації їхні витрати на здійснення діяльності суттєво зростуть, бо з уведенням РРО (які підприємці повинні придбати за свої кошти) ускладнюється облік господарчих операцій, і це потребує наймання додаткових працівників – бухгалтерів [13, с. 120]. А для користування програмним РРО, що пропонується законодавцями, потрібен швидкий Інтернет, якого ще немає у багатьох місцевостях України.

Особливістю теперішнього етапу зміни адміністративно-територіального устрою України є реформа місцевого самоврядування. Завдяки децентралізації місцева влада стала більш зацікавленою в поповненні місцевих бюджетів за рахунок сплачених підприємцями податків.

Для того щоб унаслідок фіскалізації українські підприємці не «пішли в тінь» або не перемістилися в інші громади чи за кордон, місцева влада, в рамках можливостей, повинна вжити низку дієвих заходів зі стимулювання розвитку підприємств МСБ:

- безкоштовно забезпечити підприємців засобами обліку;
- надати можливість користуватися швидким Інтернетом;
- відкоригувати ставки та процедуру адміністрування єдиного податку;
- спростити надання підприємцям адміністративних послуг (із реєстрації нерухомості, землі, бізнесу тощо).

Для підвищення ефективності діяльності підприємств МСБ на рівні місцевої громади пропонуються такі дії: створення місцевих рад підприємців із метою координації взаємодії місцевої влади з бізнесом; інформаційно-правове забезпечення діяльності підприємств; створення цільових фондів розвитку громади; залучення підприємців до вирішення завдань, що стоять перед громадами (впорядкування території, прибирання та озеленення парків, скверів тощо); проведення місцевих ярмарок, виставок продукції підприємств.

Зазначені заходи дадуть змогу збільшити кількість підприємців та робочих місць, підвищити надходження коштів у місцеві бюджети та поліпшити добробут мешканців громади.

Уважаємо, що наявність стимулів, які створюватиме місцева влада, буде породжувати активний інтерес та зацікавленість підприємців у прибутковій діяльності власного бізнесу.

**Висновки.** Незважаючи на той факт, що мікро-, малий та середній бізнес відіграє важливу соціальну і економічну роль та має достатні

переваги перед великим бізнесом, його функціонування в Україні має низку проблем, що пов'язані з: небажанням держави створювати рівні умови для сплати податків різним категоріям платників; зловживанням спрощеною системою оподаткування; створенням порівняно з розвинутими країнами незначної доданої вартості та, як наслідок, невеликого внеску до ВВП країни.

На підставі викладеного можна зробити висновок, що, з огляду на зазначену проблематику функціонування та розвитку в Україні підприємств МСБ та окремо мікробізнесу, необхідно створити механізм подолання порушень у податковій системі. Для цього треба відокре-

мити групи бізнесу, для яких встановити чіткі й зрозумілі правила фіскалізації з урахуванням того, що середній та великий бізнес не мають права використовувати єдиний податок та того, що існують види діяльності, які не можуть бути мікробізнесом. Місцева влада в умовах децентралізації після обговорення з громадою повинна провести оптимізацію податкових платежів, яка б розумно збалансувала інтереси підприємців та місцевого бюджету. Для цього місцева влада має отримати відповідні законодавчі повноваження. Окрім того, влада повинна створити інвестиційну інфраструктуру зі сприятливими умовами для підприємств МСБ, а підприємці повинні чомно платити податки.

### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Реформа децентралізації. *Урядовий портал* : вебсайт. URL: <https://www.kmu.gov.ua/diyalnist/reformi/efektivne-vryaduvannya/reforma-decentralizaciyi> (дата звернення: 12.02.2021).
2. Міца В.В. Роль малого підприємництва в економічному і соціальному розвитку громад. *Інвестиції: практика та досвід*. 2016. № 15. С. 23–27.
3. Якушева О.В. Економічний розвиток і підтримка малого та середнього бізнесу на регіональному рівні : дис. ... канд. екон. наук : 08.00.05. Черкаси, 2017. 288 с.
4. Дубровський В., Черкашин В., Гетьман О. Як зменшити можливості для ухилення від сплати податків при імпорті та продажі товарів, зокрема через зловживання спрощеною системою оподаткування? (Policy Paper). Київ : Інститут соціально-економічної трансформації, 2017. 36 с.
5. Любаренко І. Чому протестує мікробізнес і чи допоможе «закон про РРО» державі. Київ : УНІАН, 2020. URL: <https://www.unian.ua/economics/finance/protesti-fopiv-chomu-protestuye-mikrobiznes-i-chi-dopomozhe-zakon-pro-rro-derzhavi-novini-ukrajina-11266682.html> (дата звернення: 12.02.2021).
6. Бетлій О. Застосування реєстраторів розрахункових операцій: міжнародний досвід – уроки для України. Київ : USAID ЛЕВ, 2015. 16 с. URL: <https://www.slideshare.net/USAIDLEV/ss-52883726> (дата звернення: 12.02.2021).
7. Про щорічну фінансову звітність, консолідовану фінансову звітність та пов'язаних з ними звіти певних типів компаній : Директива 2013/34/ЄС від 26.06.2013. Європейський парламент. URL: <http://vobu.ua/ukr/documents/item/dyrektyva-2013-34-es> (дата звернення: 12.02.2021).
8. Підприємництво – статистичні показники. *Євростат* : вебсайт. URL: [https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Entrepreneurship\\_-\\_statistical\\_indicators](https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Entrepreneurship_-_statistical_indicators) (дата звернення: 12.02.2021).
9. Про внесення змін до Закону України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» : Закон України від 05.10.2017 № 2164-VIII. *Верховна Рада України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2164-19#Text> (дата звернення: 12.02.2021).
10. Діяльність суб'єктів великого, середнього, малого та мікробізнесу : статистичний збірник / Державна служба статистики України. Київ, 2020. С. 373.
11. 27,5 мільярдів гривень заробили ФОПи для країни. Фопономіка. *Економіка українських ФОПів у реальному часі* : вебсайт. URL: <https://opendatobot.ua/analytics/foponomics-2020> (дата звернення: 12.02.2021).
12. Єршова Н.Ю. Концепція управління витратами підприємства: стратегічний аспект. *Економічні студії*. 2015. № 2(06). С. 48–53.
13. Линник О.І., Кадук О.В. Особливості інформаційного забезпечення системи управління витратами. *Вісник Національного технічного університету «ХПІ»*. Тематичний випуск «Технічний прогрес та ефективність виробництва». 2013. № 66(1039). С. 116–121.

### REFERENCES:

1. (2021) Reforma detsentralizatsii. [Decentralization reform] Government portal. Official website. Available at: <https://www.kmu.gov.ua/diyalnist/reformi/efektivne-vryaduvannya/reforma-decentralizaciyi> (accessed 12 February 2021).
2. V.V. Mitsa (2016) Rol maloho pidpriemnystva u ekonomichnomu i sotsialnomu rozvytku hromad [The role of small business in economic and social development of communities]. *Investments: practice and experience*, no. 15, pp. 23–27.
3. Якушева О.В. (2017) *Ekonomichnyi rozvytok i pidtrymka maloho ta serednoho biznesu na rehionalnom u rivni* [Economic development and support of small and medium business at the regional level] (PhD), Cherkasy.

4. Dubrovsky V., Cherkashin V., Hetman O. (2017) Yak zmenshyty mozhlyvosti dlia ukhylennia vid splaty podat-  
kiv pry importi ta prodazhi tovariv, zokrema cherez zlovzhyvannia sproshchenoiu systemoiu opodatkuvannia?  
[How to reduce opportunities for tax evasion in the import and sale of goods, in particular through the abuse of the  
simplified taxation system]. *Policy Paper*. Kyiv: Institute of Socio-Economic Transformation.
5. Lyubarenko I. (2020) Chomu protestuie mikrobiznes i chy dopomozhe "zakon pro RRO" derzhavi? [Why is  
microbusiness protesting and will the "RRO law" help the state?]. *UNIАН*. Available at: <https://www.unian.ua/economics/finance/protesti-fopiv-chomu-protestuie-mikrobiznes-i-chi-dopomozhe-zakon-pro-rrro-derzhavi-novini-ukra-jina-11266682.html> (accessed 12 February 2021).
6. Betliy O. (2015) Zastosuvannia reiestratoriv rozrakhunkovykh operatsii: mizhnarodnyi dosvid – uroky dlia  
Ukrainy [Application of registrars of settlement operations: international experience – lessons for Ukraine]. Kyiv:  
*USAID LEV*. Available at : <https://www.slideshare.net/USAIDLEV/ss-52883726> (accessed 12 February 2021).
7. (2013) Pro shchorichnu finansovu zvitnist, konsolidovanu finansovu zvitnist ta poviazanykh z nymy zvity  
pevnykh typiv kompanii [On annual financial statements, consolidated financial statements and related reports  
of certain types of companies]: Directive 2013/34 / EU of 26.06.2013 / European Parliament. Available at:  
<http://vobu.ua/ukr/documents/item/dyrektyva-2013-34-es> (accessed 12 February 2021).
8. Eurostat. *Pidpriumnytstvo – statystychni pokaznyky* [Entrepreneurship – statistical indicators]. Website. Avail-  
able at: [https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Entrepreneurship\\_-\\_statistical\\_indicators](https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Entrepreneurship_-_statistical_indicators)  
(accessed 12 February 2021).
9. (2017) Pro vnesennia zmin do Zakonu Ukrainy «Pro bukhhalterskyi oblik ta finansovu zvitnist v Ukraini» [On  
amendments to the Law of Ukraine «On Accounting and Financial Reporting in Ukraine»] Law of Ukraine of 05.10.2017  
№ 2164-VIII. *The Verkhovna Rada of Ukraine*. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2164-19#Text>  
(accessed 12 February 2021).
10. State Statistics Service of Ukraine (2020) *Diiálnist subiektiv velykoho, serednoho, maloho ta mikropidprium-  
nytstva* [Activities of large, medium, small and micro enterprises]. Kyiv, p. 373.
11. Phonomics. The economy of Ukrainian fops in real time (2020) *27,5 miliardiv hryven zarobyly FOPy dlia  
krainy* [FOPs earned 27.5 billion hryvnias for the country]. Available at: <https://opendatabot.ua/analytics/foponomics->  
(accessed 12 February 2021).
12. Ershova N.Yu. (2015) Kontseptsiiia upravlinnia vytratamy pidpriumnytstva: stratehichnyi aspekt [The concept of  
enterprise cost management: a strategic aspect]. *Economic studies*, no. 2 (06), pp. 48–53.
13. Lynnyk O.I., Kaduk O.V. (2013) Osoblyvosti informatsiinoho zabezpechennia systemy upravlinnia vytratamy  
[Features of information support of the cost management system]. *Bulletin of the National Technical University  
"KhPI". Thematic issue "Technical progress and production efficiency"*, no. 66 (1039), pp. 116–121.



## СУЧАСНІ ТЕХНОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

### MODERN TECHNOLOGIES OF PERSONNEL MANAGEMENT IN AGRICULTURAL ENTERPRISES

**Махмудов Х.З.**

доктор економічних наук, професор,  
завідувач кафедри підприємництва і права,  
Полтавський державний аграрний університет

**Чухліб В.Є.**

аспірант кафедри підприємництва і права,  
Полтавський державний аграрний університет

**Mahmudov Hanlar**

Poltava State Agrarian University

**Chukhlib Vladislav**

Poltava State Agrarian University

*У статті проаналізовано сутність та види інноваційних технологій управління персоналом в аграрних підприємствах, обґрунтовано значущість персонал-технологій для підвищення ефективності діяльності та зростання конкурентоспроможності підприємств. Здійснено детальну характеристику сучасних методів розвитку персоналу підприємства, описано особливості застосування таких технологій управління персоналом, як скринінг, рекрутинг, хедхантинг. Встановлено, що впровадження сучасних технологій управління персоналом в аграрних підприємствах має на меті розкривати приховані знання працівників, розширювати межі цих знань, змінювати відносини в колективі і тим самим збільшувати людський капітал, який сьогодні є найціннішим ресурсом будь-якого суб'єкта господарювання.*

**Ключові слова:** персонал, технології управління персоналом, аут-технології, тренінг, коучинг, скринінг, рекрутинг, хедхантинг, штучний інтелект, гейміфікація, емоційний інтелект.

*В статье проанализированы сущность и виды инновационных технологий управления персоналом в аграрных предприятиях, обоснованно значимость персонал-технологий для повышения эффективности деятельности и роста конкурентоспособности предприятий. Осуществлено подробную характеристику современных методов развития персонала предприятия, описаны особенности применения таких технологий управления персоналом, как скрининг, рекрутинг, хедхантинг. Установлено, что внедрение современных технологий управления персоналом в аграрных предприятиях имеет целью раскрывать скрытые знания работников, расширять границы этих знаний, менять отношения в коллективе и тем самым увеличивать человеческий капитал, который сегодня является самым ценным ресурсом любого предприятия.*

**Ключевые слова:** персонал, технологии управления персоналом, аут-технологии, тренинг, коучинг, скрининг, рекрутинг, хедхантинг, искусственный интеллект, геймификация, эмоциональный интеллект.

*The article analyzes the essence and types of innovative technologies of personnel management in agricultural enterprises, substantiates the importance of personnel technologies to increase efficiency and increase the competitiveness of enterprises. The detailed characteristic of modern methods of development of the personnel of the enterprise is carried out, features of application of such technologies of management of the personnel, as screening, recruiting, headhunting are described. Personnel-technology is a mechanism of interaction of managers of different levels of management with personnel for effective use of existing economic resources, first of all labor potential of all categories of workers. Personnel management technology is the science and art of people management, the mechanism of relationship between the subject and the object of personnel management, the system of interaction between manager and employee, decision development strategy and tactics for their implementation in the field of effective employment in human resource management.*

*Technologies are largely focused on managing people's behavior in the course of work and are based on the use of methods of work motivation, social psychology, methods of regulating interpersonal relationships. In personnel*

*management it is necessary to know what goals can be achieved by means of these or those means of action, as well as by means of which this action is carried out. Modern innovative technologies of production organization, optimal systems and procedures play a very important role, but the realization of all the opportunities inherent in new management methods depends on specific employees and their knowledge, competence, qualifications, discipline, motivation, ability to solve problems and perceive learning. With the further development of the personnel management system there will be a further development of innovative personnel technologies.*

*It is established that the introduction of modern technologies of personnel management in agricultural enterprises aims to reveal the hidden knowledge of employees, expand the boundaries of this knowledge, change relationships in the team and thus increase human capital, which today is the most valuable resource of any business entity.*

**Key words:** *personnel, personnel management technologies, out-technologies, training, coaching, screening, recruiting, headhunting, artificial intelligence, gamification, emotional intelligence.*

**Постановка проблеми.** Сучасні умови економіки зумовлюють потребу в розробці інноваційних підходів до управління персоналом з усвідомленням того, що головним резервом підприємства є працівники, а за його межами – споживачі продукції, якість і конкурентоспроможність якої забезпечує персонал. Технології, на яких базується система управління персоналом, потребують постійного оновлення та уточнення, оскільки середовище функціонування аграрних підприємств постійно змінюється. Для ефективного застосування сучасних технологій управління персоналом необхідно дослідити суть та значення принципів формування дієвої системи менеджменту персоналу в мінливих умовах ринку.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженню проблем впровадження сучасних технологій управління персоналом присвятили свої роботи закордонні та вітчизняні науковці і практики: І.М. Дашко, П. Друкер, К.А. Жавела, А.К. Жавела, Ю.Г. Лели, Л.О. Мажник, О. Моїсєєв, М.М. Новікова, Г.І. Писаревська, М. Пул, Н.А. Салова, О.П. Третяк, М. Уорнер, А.В. Холодницька, та інші.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Невизначеність та мінливість середовища, в якому функціонують аграрні підприємства вимагає додаткових досліджень щодо впровадження інноваційних технологій управління персоналом.

**Постановка завдання.** Метою статті є обґрунтування того, що працівники – найважливіший ресурс розвитку аграрних підприємств, а успіх їх господарської діяльності залежить від рівня ефективності сучасних технологій менеджменту персоналу.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Швидке впровадження нових технологій, нових форм організацій виробництва, скорочення і навіть зникнення окремих підприємств, виникнення нових сфер зайнятості, комп'ютери, електронне спілкування та інтернет змінюють способи ведення бізнесу і взаємодію людей у процесі управління персоналом на підприємстві. Обґрунтування необхідності розвитку даної системи дає поштовх для застосування в аграрних підприємствах інноваційних технологій та методів використання трудових ресурсів [1, с. 39].

П. Друкер вважає, що в сфері управління персоналом традиційні базові уявлення істотно суперечать реальності та є непродуктивними [2, с. 196]. На його думку, існує єдиний принцип управління персоналом – використання диференційованих підходів і стилів управління для різних груп працюючих і навіть окремих працівників у конкретних ситуаціях. При цьому спосіб впливу, певний набір операцій і процедур у процесі формування та реалізації трудового потенціалу визначають технологією управління персоналом або персонал-технологією [3, с. 63]. Персонал-технологія – це механізм взаємодії керівників різних рівнів управління з персоналом для ефективного використання існуючих економічних ресурсів, насамперед трудового потенціалу всіх категорій працівників. Технологія управління персоналом – це наука і мистецтво управління людьми, механізм взаємозв'язку між суб'єктом та об'єктом управління персоналом, система взаємодії між керівником і працівником, стратегія розробки рішень і тактика їх виконання у сфері ефективної зайнятості працівників в управлінні трудовими ресурсами підприємства.

Розвиток персонал-технологій має світовий характер, більшість із них розробили та почали використовувати провідні європейські, американські та японські компанії, кожна з яких має свої особливості, тому назви значної частки персонал-технологій, що використовуються в Україні, пішли від іноземних слів. Проблемним для вітчизняного законодавства залишається використання окремих назв із персонал-технологій, що ускладнює правове забезпечення їх використання [1, с. 40].

Технології значною мірою орієнтовані на управління поведінкою людей у ході трудової діяльності та спираються на використання методів мотивації праці, соціальної психології, методів регулювання міжособових відносин. В управлінні персоналом необхідно знати, які цілі можуть бути досягнуті за допомогою тих або інших засобів дії, як і за допомогою чого ця дія здійснюється. Арсенал вживаних тут засобів (методів, прийомів роботи з кадрами, виражених у різних організаційних формах) достатньо різноманітний [4, с. 70]:

- кадрове планування;
- управління змінами;

- оптимізація чисельності та структури персоналу, регулювання трудових переміщень;
  - розробка правил приймання, розстановки та звільнення працівників;
  - структуризація робіт, їх нове компонування, формування нового змісту праці, посадових обов'язків;
  - управління витратами на персонал як засобом дії на розвиток трудового потенціалу працівника;
  - організація праці як засіб створення обстановки, що сприяє максимальній віддачі виконавця в процесі роботи;
  - управління трудовим навантаженням, оптимізація структури робочого часу;
  - оцінка та контроль діяльності;
  - політика винагороди за високі результати праці;
  - надання соціальних послуг як засіб мотивації, стабілізації колективу;
  - тарифні угоди між адміністрацією і колективом;
  - соціально-психологічні методи (методи усунення конфліктних ситуацій, забезпечення взаємодії);
  - формування корпоративної культури тощо.
- Виділяють такі персонал-технології [5, с. 389]:
- багатоланкові – передбачають виконання серії послідовних взаємопов'язаних завдань;
  - комунікаційні – зумовлюють встановлення трудових стосунків між окремими працівниками і виробничими підрозділами;
  - індивідуальні – мають на меті конкретизацію управлінських дій стосовно того або іншого працівника.
- Усі персонал-технології можна об'єднати в такі групи [1, с. 40]:
- персонал-технології позикової праці;

- навчальні персонал-технології;
- персонал-технології підбору та найму персоналу;
- персонал-технології підвищення ефективності роботи персоналу;
- персонал-технології контролю праці персоналу;
- інформаційні персонал-технології.

Досить поширеними на сучасному етапі є аут-технології в управлінні персоналом, які у вітчизняній практиці визначаються як форма позикової праці. Аут-технології поділяють на дві групи: передачу окремих функцій спеціалізованим компаніям (аутсорсинг) та передачу спеціалізованих компаній працівників підприємства (аутстафінг, лізинг персоналу) [6, с. 12]. Саме ці технології дають змогу реалізувати такі принципи управління персоналом, як оптимальність та гнучкість [7, с. 189].

Найбільш прийнятним є інноваційний тип навчання. Найбільш складним моментом у процесі навчання є засвоєння методів самостійного надбання знань. Використовуючи різні методи розвитку, можна управляти компетентністю персоналу (табл. 1).

Деякі підприємства проводять перевірку працівників на лояльність з використанням технічних засобів. Новітньою розробкою вчених, що поєднує в собі останні досягнення у сфері психології і біометрії, є безконтактний аналіз психоемоційного полягання людини – система Vibralmage. Дана технологія безконтактно проводить моніторинг рівня емоцій, визначає рівень стресу, тривоги й агресивності людини, а також здійснює детекцію брехні в режимі реального часу. Безконтактність системи дає змогу перевіряти благонадійність співробітників, не принижуючи їх власної гідності і не завдаючи їм жодної шкоди [6, с. 22]. Для перевірки персоналу на

Таблиця 1

## Сучасні методи розвитку персоналу підприємства

№ п/п	Метод	Опис, можливість використання
1	Тренінг	Форма навчання, яка відрізняється високим ступенем інтенсивності та інтерактивності. Учасники тренінгу активно беруть участь в ігрових та інших вправах, задають питання один одному і тренеру, діляться своїм досвідом, висловлюють пропозиції і припущення.
2	Кейс Стаді	Інтерактивна технологія для короткострокового навчання менеджерів на основі бізнес-ситуацій. Мета – навчити аналізувати інформацію, сортувати її для вирішення поставленого завдання, виявляти ключові проблеми, вибирати оптимальне рішення.
3	Коучинг	Нова форма консультаційної підтримки, засіб сприяння, допомоги в пошуку вирішень або подолання будь-якої складної ситуації. Завдання коуча – не дати знання або навички, а допомогти людині самостійно знайти їх і закріпити на практиці.
4	E-learning	Масовий метод дистанційного навчання у вигляді електронних книг, відеоуроків, комп'ютерних вправ. Ефективність виявляється в переданні знань великій кількості людей.
5	Самонавчання	Проходить в індивідуальному порядку за умови стимулювання навчання з використанням різноманітних матеріалів: книг, документації, аудіо-, відео- і мультимедійних програм.

Джерело: [8, с. 25]

лояльність використовують сучасну технологію Mystery Shopping [6, с. 23]. Методика припускає залучення ряду агентів, завданням яких є імітація зовнішнього контакту, і оцінки дій персоналу в процесі здійснення операції. За допомогою такої технології можна дізнатися чесність і надійність співробітників, наскільки лояльний персонал щодо свого роботодавця, чи не здійснюють працівники дій, здатних спричинити шкоду благополуччю бізнесу.

Нині йде серйозна боротьба за професіоналів. Керівництво аграрного підприємства розуміє, що успіх значною мірою залежить від кваліфікації співробітників. Внутрішнє навчання не завжди дає змогу розв'язати проблему, особливо якщо фахівці потрібні "тут і зараз". У сучасній практиці зовнішнього підбору кандидатів використовують переважно такі технології: скринінг, рекрутинг і хедхантинг. Реальний вихід із ситуації, що склалася, забезпечує використання такої технології підбору персоналу, як хедхантинг, який передбачає цілеспрямований пошук і залучення найцінніших і перспективних кадрів. Хедхантинг є найбільш складною і витратною технологією, що передбачає переманювання конкретного фахівця з одного підприємства в інше [9, с. 229]. Хедхантинг – мало поширений і разом із тим дуже перспективний спосіб підбору особливо цінних, "штучних" фахівців. На сьогоднішній день це найефективніша технологія, яка сформувалася у відповідь на потребу в ексклюзивних кандидатах на позиції топ-менеджерів і ключових фахівців. За його допомогою кадрові агентства здійснюють пошук висококваліфікованих фахівців вищої ланки з урахуванням особливостей діяльності замовника, вимог до кандидатів, використовуючи наявні бази кандидатів [10, с. 36]. Скринінг – "поверхневий підбір", який здійснюється по формальних ознаках: освіті, віку, роду, досвіду роботи. Низькі вакансії зазвичай закриваються шляхом скринінгу. За його допомогою здійснюється пошук необхідного допоміжного та обслуговуючого персоналу нижньої ланки, враховуючи формальні ознаки: стать, вік, освіту, досвід роботи тощо. Кадрові агентства отримують резюме кандидатів і віддають їх замовнику, який сам приймає рішення щодо відбору персоналу [5, с. 392]. Рекрутинг – "поглиблений підбір", який враховує особистісні характеристики і ділові якості претендента. Здійснюється рекрутинговими агентствами для підбору фахівців середньої ланки [10, с. 36]. За допомогою рекрутингу кадрові агентства здійснюють пошук кваліфікованих фахівців середньої ланки з урахуванням вимог до особистісних та професійних якостей кандидатів, використовуючи наявні бази кандидатів [5, с. 393]. За методикою Executive Search підбирається персонал на керівні посади та фахівці рідкісних професій. Executive Search на відміну від рекрутингу передбачає ініціативний пошук кандидатів, навіть якщо вони на даний час не

зайняті активним пошуком роботи. Цю технологію успішно використовують кадрові та консалтингові агентства [7, с. 104]. За Executive Search шукають кращого з "неактивних" кандидатів, наявних на ринку праці, а за звичайного підбору персоналу – кращого кандидата з "активних", тобто тих, які шукають роботу. У першому випадку потрібен топ-менеджер, від якого залежать успіх і розвиток компанії, або фахівець, що володіє рідкісним набором професійних компетенцій і досвідом з чітко визначеного напрямку. Сучасні директори аграрних підприємств усе частіше відчують необхідність залучення професійних менеджерів на топові позиції, оскільки саме від них багато в чому залежить успіх бізнесу [10, с. 39]. Однак фахівці вищої ланки, як правило, не зацікавлені в роботі. Вони не розміщують резюме в загальнодоступних джерелах і не відкликаються на оголошення про вакансії. Пошук таких співробітників звичайними методами часто виявляється малоефективним, ось чому потрібні спеціально навчені професіонали, які зможуть знайти відповідного претендента, встановити з ним контакт і домовитися про особисту зустріч із роботодавцем. Завдання досвідченого рекрутера – з'ясувати, що саме не влаштовує топ-менеджера на поточному місці роботи, а іноді і створити ситуацію, за якої його перехід у підприємство замовника стане можливим. Ця технологія є єдиною можливим способом, якщо самостійний пошук виявляється безрезультатним або якщо сувора конфіденційність не дає змоги розміщувати оголошення про наявні вакансії. Перевага даного методу полягає в повній гарантії закриття вакансії. Executive Search – метод пошуку унікальних фахівців, які знають собі ціну, саме тому він вимагає великої кількості людських ресурсів. Зазвичай для пошуку кандидата потрібна ціла група професіоналів. Окрім того, цей процес розтягнутий у часі: як правило, мінімальний термін виконання замовлення становить два-три місяці. Але головна складність даного методу – закритість інформації, оскільки для успішного пошуку рекрутеру необхідно знати всі подробиці бізнесу замовника, а також точні відомості про кандидатів. Усе це зумовлює високу вартість послуги (25,0% від очікуваної річної грошової компенсації успішного кандидата) [9, с. 230].

Сучасна система управління персоналом стрімко розвивається на основі інформаційно-комунікаційних технологій, з-поміж котрих варто виділити такі проєкти [11, с. 74]:

- використання штучного інтелекту у підборі персоналу: чат-боти, що допомагають рекрутерам зосередитись на інших адміністративних завданнях, проводять скринінг запитань, відповідають на поширені запитання та впорядковують процес діалогу з потенційним співробітником;

- гейміфікація як новітня бізнес-концепція, що базується на застосуванні підходів, характерних для комп'ютерних ігор у програмних



інструментах для неігрових процесів і використанні кращих ідей програм лояльності, ігрових механік і поведінкової економіки у реальних бізнес-процесах (головними сферами гейміфікації є HR, IT і маркетинг-підрозділи);

– програми розвитку емоційного інтелекту, оскільки вони є ефективним інструментом підвищення продуктивності та мотивації робітників, а також ефективності підприємства в цілому. Емоції людей на 50,0–70,0 % визначають клімат в підприємстві. Емоційний інтелект – такий тип соціального інтелекту, який використовує здатність до моніторингу власних емоцій і емоцій інших людей для того, щоб розрізнити їх та застосовувати цю інформацію для управління власним мисленням і діями [12, с. 75]. Дослідниками доведено, що продуктивність персоналу залежить від їхнього рівня емоційного інтелекту, а також від створення атмосфери співпраці та підтримки в колективі. Саме тому програма розвитку емоційного лідерства стає

все більш популярною серед керівників передових українських підприємств, що роблять розвиток емоційного інтелекту частиною корпоративної культури.

**Висновки.** Таким чином, забезпечення конкурентоспроможного виробництва залежить від робітників, які працюють в підприємстві. Сучасні інноваційні технології організації виробництва, оптимальні системи та процедури відіграють дуже важливу роль, але реалізація всіх можливостей, які закладені в нових методах управління, залежить уже від конкретних працівників та їхніх знань, компетентності, кваліфікації, дисципліни, мотивації, здатності розв'язувати проблеми та сприймати навчання. Із подальшим розвитком системи управління персоналом відбуватиметься подальший розвиток інноваційних персонал-технологій. Успішне впровадження інноваційних технологій управління персоналом має супроводжуватися відповідно до мети системою оцінки і розвитку працівників.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Дашко І.М. Розвиток інноваційних технологій управління персоналом на підприємствах у сучасних умовах господарювання. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2016. № 9. С. 37–41.
2. Друкер П. Менеджмент в XXI веку : учебное пособие. Москва : Вильямс, 2001. 272 с.
3. Холодницька А.В. Сучасні технології підбору персоналу та можливості їхнього практичного використання. *Науковий вісник Полісся*. 2015. № 1. С. 61–64.
4. Салова Н.А. Сучасні технології управління персоналом в українських реаліях. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. № 4. 2018. С. 68–74.
5. Третяк О.П. Сучасні персонал-технології у системі управління персоналом на підприємстві. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2014. № 24 (4). С. 389–396.
6. Моисеев А. Стержневые технологии нового времени. *Управление персоналом*. 2010. № 17 (171). С. 8–24.
7. Новікова М.М., Мажник Л.О. Технологія управління персоналом: теоретичні та методичні аспекти : монографія. Харків : ХНАМГ, 2012. 215 с.
8. Лели Ю.Г. Сучасні системи управління персоналом та їх вплив на ефективність роботи підприємства. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності*. 2013. № 1 (2). С. 95–98.
9. Писаревська Г.І. Розвиток ринку рекрутингових послуг в Україні. *Бізнес Інформ*. 2013. № 10. С. 227–231.
10. Хохлова Т., Машкетова А. Хедхантинг: эксклюзивная технология подбора суперкадров. *Управление персоналом*. 2010. № 17 (171). С. 35–40.
11. Жавела К.А., Жавела А.К. Сучасні концепції та інноваційні технології в системі управління персоналом. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. № 22. С. 73–78.
12. Пул М., Уорнер М. Управление человеческими ресурсами. СПб : Питер, 2002. – 1200 с.

#### REFERENCES:

1. Dashko I.M. (2016) Rozvytok innovacijnyh tehnologij upravlinna personalom na pidpruemstvach u sychasnyh umovah gospodaryvanna [Development of innovative technologies of personnel management at the enterprises in modern economic conditions]. *Naykouv visnuk Yjgorods'kogo nacionalnogo yuniversitetu*, no. 9, pp. 37–41.
2. Drucker P. (2001) *Menedgment v XXI veke* [Management in the XXI century]. Moscow: Wil'ams. (in Russian)
3. Kholodnytska A.V. (2015) Sychasni tehnologiji pidbory personaly ta mojlvosti jihnogo praktuchnogo vukorustanna [Modern technologies of personnel selection and possibilities of their practical use]. *Naykouv visnuk Poliss'a*, no. 1, pp. 61–64.
4. Salova N.A. (2018) Sychasni tehnologiji upravlinna personalom v ukrains'kih realiah [Modern technologies of personnel management in the Ukrainian realities]. *Shidna Evropa: ekonomika, biznes ta upravlinna*, no. 4, pp. 68–74.
5. Tretyak O.P. (2014) Sychasni personal-tehnologiji y systemi upravlinna personalom na pidpruemstvi [Modern personnel technologies in the personnel management system at the enterprise]. *Naykouv visnuk NLTU Ukrainu*, no. 24 (4), pp. 389–396.
6. Moiseev A. (2010) Stergnevue tehnologij novogo vremeni [Pivot technologies of modern times]. *Ypravlenie personalom*, no. 17 (171), pp. 8–24.

7. Novikova M.M., Mazhnik L.O. (2012) *Tehnologija upravlinna personalom: teoretychni ta metodychni aspekty* [Personnel management technology: theoretical and methodical aspects]. Kharkiv: KNAMG. (in Ukrainian)
8. Leli Y.G. (2013) Sychasni systemu upravlinna personalom ta ih vpluv na efektyvnist' robotu pidpruemstva [Modern personnel management systems and their impact on the efficiency of the enterprise]. *Teoretychni i praktychni aspekty ekonomiku ta intelektualnoji vlasnosti*, no. 1 (2), pp. 95–98.
9. Pisarevskaya G.I. (2013) Rozvytok runky rekrytungovuh poslyg v Ukraini [Development of the recruitment services market in Ukraine]. *Biznes Inform*, no. 10, pp. 227–231.
10. Khokhlova T., Mashketova A. (2010) Hedhunting: eksklyzivnaja tehnologija podbora superkadrov [Headhunting: exclusive superframe matching technology]. *Ypravlenie personalom*, no. 17 (171), pp. 35–40.
11. Javela K.A., Javela A.K. (2019) Sychasni kocnepciji ta innovacijni tehnologiji v systemi upravlinna personalom [Modern concepts and innovative technologies in the personnel management system]. *Investucii: praktika ta dosvid*, no. 22, pp. 73–78.
12. Poole M., Warner M. (2002) *Ypravlenie chelovecheskimi resyrsami* [Human Resource Management]. Saint Petersburg: Piter. (in Russian)

## ВИКОРИСТАННЯ ПРОГРАМНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ASOFT CRM ДЛЯ ОПТИМІЗАЦІЇ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ

### USING «ASOFT CRM» SOFTWARE TO OPTIMIZE BUSINESS PROCESSES

**Мозгова Г.В.**

кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри маркетингу, менеджменту та підприємництва,  
Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

**Петряєв О.О.**

кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри маркетингу, менеджменту та підприємництва,  
Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

**Штих Є.А.**

студентка,  
Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

**Mozgova Galyna**

V.N. Karazin Kharkiv National University

**Petriaiev Oleksii**

V.N. Karazin Kharkiv National University

**Shtykh Yevheniya**

V.N. Karazin Kharkiv National University

*У статті розкривається значення CRM-систем як клієнтоорієнтованої концепції ведення бізнесу, актуальність їх впровадження із метою стандартизації роботи персоналу з клієнтами та автоматизації виробничих, маркетингових, збутових та управлінських операцій. Наведено функціональні можливості як CRM-систем у цілому для компанії, так і для окремих бізнес-процесів, ефективність яких напряму залежить від систематизації та впорядкування роботи підприємства. Об'єктивно оцінено потребу в запровадженні CRM-систем у компаніях для забезпечення даним видом систем підвищення якості обслуговування клієнтів, зменшення трудових затрат на обробку, аналіз та адаптування інформації. Охарактеризовано потребу українських підприємств у впровадженні CRM-систем як інноваційного продукту, що підвищує конкурентоспроможність сучасних підприємств. Увесь функціонал CRM-систем було розглянуто на прикладі додатку ASOFT CRM.*

**Ключові слова:** CRM-система, інновація, маркетинг, програмне забезпечення, додаток, відносини з клієнтами.

*В статье раскрывается значение CRM-систем как клиентоориентированной концепции ведения бизнеса, актуальность их внедрения с целью стандартизации работы персонала с клиентами и автоматизации производственных, маркетинговых, сбытовых и управленческих операций. Приведены функциональные возможности как CRM-систем в целом для компании, так и для отдельных бизнес-процессов, эффективность которых напрямую зависит от систематизации и упорядочения работы предприятия. Объективно оценена потребность введения CRM-систем в компаниях для обеспечения данным видом систем повышения качества обслуживания клиентов, уменьшения трудовых затрат на обработку, анализ и адаптацию информации. Охарактеризована потребность украинских предприятий во внедрении CRM-систем как инновационного продукта, который повышает конкурентоспособность современных предприятий. Весь функционал CRM-систем рассмотрен на примере приложения ASOFT CRM.*

**Ключевые слова:** CRM-система, инновация, маркетинг, программное обеспечение, приложение, отношения с клиентами.

*This article reveals the importance of CRM-systems as a customer-oriented concept of doing business, the relevance of their implementation in order to standardize the work of staff with customers and automate production, marketing, sales and management operations. The functional capabilities of both CRM-systems as a whole for the company and for individual business processes, the effectiveness of which directly depends on the systematization and streamlining of the enterprise. The need for the implementation of CRM-systems in companies is objectively assessed, due to the provision of this type of systems to improve the quality of customer service, reduce labor costs for processing, analysis and adaptation of information. The need of Ukrainian enterprises in the implementation of CRM-systems as an innovative product that increases the competitiveness of modern enterprises is described. Based on the positive impact of CRM on the life of the organization in today's market, a list of opportunities for total control of the transaction with the client, on whose loyalty the success of any company depends. The article considers the CRM system as a factor in increasing the competitiveness of the organization. Emphasis is placed on the main tools of the CRM system, which allow to increase productivity and optimize the product portfolio of the enterprise. The efficiency and application of CRM-systems for business management, organization of business processes of economic entities are determined. The basic principles, conditions and features of effective implementation of CRM-systems are revealed. The CRM system as a type of software is the most relevant tool for working with clients and directly with databases, which fully corresponds to the modern need for innovation. The article gives the concept of CRM-system, describes its tasks and functions. The article considers modern CRM-systems (application software, customer relationship management system) as an innovative tool to increase the competitiveness of the organization. All the functionality of CRM-systems was also considered on a separate example of the application "ASOFT CRM".*

**Key words:** CRM system, innovation, marketing, software, application, customer relations.

**Постановка проблеми.** Глобалізація ринків, поява нових різномасштабних підприємств, активне зростання та розвиток існуючих бізнес-структур призводять до необхідності усвідомлення керівництвом компаній можливості швидкої втрати конкурентних переваг. Отже, для багатьох компаній актуальним є питання, як спростити звітну роботу на підприємствах, систематизувати клієнтську базу, вміло планувати робочий час, підвищити ефективність та точність бізнес-процесів, оптимізувати управління персоналом, що у цілому призведе до поліпшення фінансових показників підприємства. Для багатьох ринків упровадження сучасних інформаційних технологій, які дадуть змогу автоматизувати ці процеси, стають потужним знаряддям конкуренції. А в деяких галузях рівень діджиталізації такий, що наявність інформаційної системи стає вже бар'єром входу на ринок.

Із метою комплексного поліпшення маркетингової діяльності, раціонального контролю виконавчого апарату підприємства та ефективного планування ринкової діяльності загалом доцільно використовувати інформаційні системи класу CRM.

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

Дослідженням ефективності впровадження різноманітних CRM-систем задля оптимізації бізнес-процесів займаються як зарубіжні, так і вітчизняні спеціалісти.

Так О.І. Гарафонова приділяє увагу використанню CRM-систем на підприємстві як засобу підвищення його конкурентоспроможності на ринку [1]. О.Б. Білоцерківський вивчає питання оцінки впровадження CRM-систем у діяльності підприємств у сфері торгівлі [2]. Дослідження О.В. Птащенко присвячені, зокрема, впровадженню концепції управління взаємовідносинами з клієнтами на промисловому ринку [3]. Особливості функціонування та аналіз україн-

ського ринку CRM-системи викладено у роботі Н.П. Юрчук [3].

Важливий внесок у вивчення теоретичних та прикладних засад управління взаємовідносинами з клієнтами, автоматизації роботи з клієнтами зробили такі вітчизняні та іноземні науковці: А. Албитов, К. Андерсон, М. Беніофф, Н. Бутенко, Л. Ганущак-Єфіменко, С. Гаркавенко, П. Гінстон, Д. Джилл, О. Євстратова, Є. Крикавський, Ф. Котлер, Н. Куденко, П. Куш, Л. Ліщинська, А. Марданов, Д. Меленхофф, Л. Мороз, Р. Мунасіпов, А. Нустадтер, Е. Пейн, М. Перкин, Е. Соломатин, А. Старостіна, Т. Примак, Дж. Ханди, П. Харріс, М. Чайковська, І. Ушакова та ін.

Але через зміни у маркетинговому середовищі бізнес-процеси сучасного бізнесу теж постійно міняються, зростають інформаційні потреби, тому питання практичного впровадження CRM-системи, яка відповідатиме саме сучасним вимогам до оптимізації бізнес-процесів, потребує подальших досліджень.

**Постановка завдання.** Метою статті є дослідження можливостей використання сучасного програмного забезпечення з метою оптимізації бізнес-процесів на прикладі програмного забезпечення ASOFT CRM.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** CRM-система (Customer Relationship Management) – це система управління взаємовідносинами з клієнтами, що охоплює три основних напрями діяльності компаній: маркетинг, продажі, сервіс, яка створена з метою налагодження взаємодії між наведеними елементами. Управління процесом продажу за допомогою CRM-системи дає змогу досягти прогнозованого успіху збуту, скоротити цикл продажу та запобігти втратам потенційних клієнтів через організаційні проблеми.

CRM-системи легкі в користуванні, налаштуванні та підтримці бізнес-додатку, що часто



інтегрується з іншими системами та офісними застосунками. Також їм притаманний зрозумілий інтерфейс, що забезпечує ефективне освоєння та використання систем на різних підприємствах.

Даний варіант систематизації та оптимізації роботи підприємства розробляється завдяки накопиченню інтелектуального досвіду компанії, що дає змогу побудувати найбільш зручну й ефективну схему обслуговування для кожного клієнта. Також CRM-системи забезпечують захищеність інформації компаній, що досягається розгорнутою системою розмежування доступу до функціоналу і даних, що зберігаються в системі [5].

CRM-система включає в себе не лише автоматизацію процесів, пов'язаних із продажами, а й маркетингові та аналітичні процеси, що дає змогу не просто відстежувати статистику продажів, а й реалізовувати ефективні програми лояльності. Ураховуючи конкуренцію на ринку (це стосується будь-якої сфери діяльності), нехтування такою стратегією може призвести до небажаних наслідків, аж до розорення компанії.

Отже, до основних завдань CRM-системи з оптимізації бізнес-процесів підприємства можливо віднести [1–4; 6]:

- формування єдиного комунікаційного простору для співробітників, що дає змогу оперативно приймати рішення, контролювати узгодженість роботи співробітників підприємства;
- створення чітких і прозорих бізнес-процесів взаємодії з клієнтами та партнерами;
- формування проактивної системи побудови лояльності споживачів;
- ефективне використання робочого часу через суттєве зменшення термінів пошуку інформації;
- отримання додаткових джерел економічних ресурсів за рахунок зниження витрат на клієнтів, можливості відсікання неприбуткових та неперспективних клієнтів, збільшення кількості повторних продажів;
- зниження ризиків втрати прибуткових клієнтів;
- зниження ризиків втрати інформації;
- підвищення конкурентоздатності компанії.

Із метою визначення функцій CRM-систем та оцінки раціональності їх застосування з метою оптимізації бізнес-процесів у сучасних ринкових умовах пропонується дослідити детально приклад окремого продукту – ASOFT CRM.

Компанія Asoft – розробник програмного забезпечення, який із 1991 р. надає допомогу керівникам, зацікавленим у розвитку бізнесу, за рахунок застосування сучасних інформаційних технологій.

У результаті багаторічної роботи з різноплановими фахівцями компанія створила ефективний виробничий комплекс, який базується на оригінальній технології

розроблення додатків StellArt. Цей комплекс дає змогу виконувати найскладніші проекти автоматизації максимально швидким і високоефективним способом, забезпечуючи стислі терміни їх упровадження.

Основні напрями діяльності Asoft з автоматизації бізнес-процесів компанії: маркетинг, продажі і сервіс, які покликані налагодити взаємодію між цими найважливішими підрозділами.

Управління процесом збуту за допомогою продукту ASOFT CRM дає змогу досягти його прогнозованості, скоротити цикл продажів та уникнути втрат потенційних клієнтів через організаційні проблеми.

Перевагою продукту ASOFT CRM є легкість у використанні, налаштуванні та підтримці. Ефективність освоєння та використання системи забезпечує інтуїтивно зрозумілий web-інтерфейс.

Надання високого рівня сервісу клієнтам забезпечується за допомогою накопичення інтелектуального досвіду компанії, що дає змогу для кожного конкретного клієнта вибудувати найефективнішу схему обслуговування.

Висока захищеність інформації досягається розгорнутою системою розмежування доступу до функціоналу та даних, що зберігаються в системі.

Основні функції продукту представлено на рис. 1.

В ASOFT CRM передбачено зручне планування робочого дня: у щоденнику відображаються всі заплановані події. Усі прострочені події відображаються під календарем у вигляді таблиці. Додаток дає змогу швидко і легко зареєструвати клієнта, зареєструвати угоду з ним,



Рис. 1. Функціонал бізнес-додатку ASOFT CRM

Джерело: складено авторами за [5]

**Можливості автоматизації основних бізнес-процесів на основі програмного забезпечення управління взаємовідносинами з клієнтами ASOFT CRM**

№ з/п	Категорії бізнес-процесів	Функціональна складова програмного забезпечення
1	Виробництво	Планування обсягів, контроль складської діяльності, управління замовленнями, архівування та ведення виробничої документації
2	Маркетинг	Планування та контроль маркетингових кампаній, організація звітності, побудова воронки продажу, SMS та email-розсилки, маркетингові списки, побудова анкет
3	Збут	База даних клієнтів та контрагентів, корегування етапів угоди, налаштування типових взаємодій із клієнтами, можливість прикріплення документів
4	Корпоративне управління	База даних працівників, система оповіщень, контроль робочого дня працівника, організація завдань для кожного окремого працівника, система вибору «відповідального»
5	Планування	Календар подій, календар завдань, шаблони для моделювання бізнес-процесів, планування угод та зустрічей

Джерело: складено авторами за [5]

планувати та управляти виконанням бізнес-процесів. Етапи бізнес-процесу наочно представлено в системі. Тут можна відстежити і скорегувати етап угоди, є можливість створення шаблонів процесів, що налаштовується один раз і використовується в типових взаємодіях.

ASOFT CRM дає змогу оцінити успішність угоди за допомогою звітів: воронки продажу, стану угод, завершених угод.

Окремо варто згадати, що продукт може взаємодіяти із системою «1С», здійснювати вивантаження і завантаження потрібних документів. На вимогу клієнта система інтегрується з будь-якими іншими програмними продуктами, сайтами та базами даних або телефонії.

В ASOFT CRM можна управляти і контролювати процес реалізації маркетингових кампаній. Під час створення маркетингової кампанії до неї підключаються потрібні дані створеного раніше маркетингового списку або можна додавати осіб вручну. Можна підключати різні події, коли будь-яка угода укладається, є можливість вибрати дану маркетингову кампанію. Маркетингові списки використовуються для розсилки інформації за допомогою мобільних повідомлень, поштових листів та інших засобів зв'язку [7].

Більшість бізнес-процесів підприємства повинні виконуватися оперативно, бути чіткими та прозорими, що призведе до підвищення ефективності та успішності організації. Упровадження програмного забезпечення дає змогу істотно спрощувати процес створення нових бізнес-процесів та оптимізації вже існуючих, економити час на збирання та обробку інформації відповідно до потреб підрозділів компанії.

А за умови інтеграції з іншим інформаційними функціональними підсистемами підприємства створює комплекс ефективної інформаційної бази для подальшої роботи підприємства.

На основі проведеного дослідження можливості використання прикладного програмного забезпечення ASOFT CRM із метою автоматизації основних бізнес-процесів управління комплексом взаємодії з клієнтами визначено його функціональні складники, що відповідають найбільш важливим та поширеним категоріям бізнес-процесів на підприємствах (табл. 1).

Треба зазначити, що українським підприємствам необхідно досліджувати інноваційні розробки CRM-сегменту та оперативно впроваджувати їх [6]. Програмне забезпечення ASOFT CRM дає змогу досить швидко адаптувати систему управління взаємодіями з клієнтами залежно від потреб ринку.

**Висновки.** CRM-системи стають важливою ланкою функціонування всіх підприємств. Упровадження даних систем у майбутньому є необхідним для всіх організацій, що прагнуть ефективно функціонувати на сучасному ринку. Функціонал існуючих CRM-систем достатньо різноманітний, що забезпечує широкий вибір належної системи для кожного специфічного підприємства. Простота налаштування нових CRM-систем спрощує роботу і період адаптації підприємства до нового середовища роботи. Системи даного типу є майбутнім у роботі з клієнтами, систематизації інформації, оптимізації бізнес-процесів підприємства. Потрібно лише правильно вибрати оптимальну CRM-систему, щоб вивести підприємство на новий рівень функціонування.

**БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:**

1. Гарафонова О.І. Використання CRM-системи та кластеризації у маркетинговій діяльності сучасного підприємства. *Науковий вісник Полісся*. 2015. № 3(3). С 85–89.
2. Білоцерківський О.Б. Оцінювання економічної ефективності впровадження CRM-систем у діяльність торговельних підприємств. *Вісник Одеського національного університету. Серія «Економіка»*. 2020. Т. 25. Вип. 2(81). С. 167–172.

3. Птащенко О.В., Мірошникова Є.Д. Побудова CRM-системи як основи формування комунікаційної політики між організацією та кінцевим споживачем. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. 2016. № 6(230). С. 108–115.
4. Юрчук Н.П. CRM-системи: особливості функціонування та аналіз українського ринку. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія «Міжнародні економічні відносини та світове господарство»*. 2019. Вип. 23. Ч. 2. С. 141–147.
5. Asoft CRM. URL: <http://www.asoft.ru/> (дата звернення: 21.02.2021).
6. Мозгова Г.В., Морозов А.О., Фомін О.Д. Використання CRM-систем на українському ринку: особливості та перспективи. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2017. № 2(58). С. 89–94.
7. Можливості використання CRM-систем. URL: <https://www.terrasoft.ua> (дата звернення: 21.02.2021).

#### REFERENCES:

1. Harafonova O.I. (2015) Vykorystannya CRM-systemy ta klasteryzatsiyi u marketynhoviy diyal'nosti suchasnoho pidpryyemstva [The use of CRM-system and clustering in the marketing activities of a modern enterprise]. *Naukovyy visnyk Polissya*, no. 3 (3), pp. 85–89.
2. Bilotserkivskyy O.B. (2020) Otsinyuvannya ekonomichnoyi efektyvnosti vprovadzhennya CRM-system u diyal'nist' torhovelnykh pidpryyemstv [Estimation of economic efficiency of introduction of CRM-systems in activity of the trading enterprises]. *Visnyk Odeskoho natsional'noho universytetu*, no. 2 (81), pp. 167–172.
3. Ptashchenko O., Mirosnykova E. (2016) Pobudova CRM-systemy yak osnovy formuvannya komunikatsiy-noyi polityky mizh orhanizatsiyeyu ta kintsevym spozhyvachem [Construction crm-systems as basis of forming communication policy between organizations and end-users]. *Visnyk Skhidnoukrayinskoho natsional'noho universytetu imeni Volodymyra Dalya*, no. 6(230), pp. 108–115.
4. Yurchuk N.P. (2019) CRM-systemy: osoblyvosti funktsionuvannya ta analiz ukrayins'koho rynku [CRM-systems: features of functioning and analysis of the Ukrainian market]. *Naukovyy visnyk Uzhhorods'koho natsional'noho universytetu*, no. 23(2), pp. 141–147.
5. Asoft CRM. Available at: <http://www.asoft.ru/> (accessed 21 February 2021).
6. Mozhova H.V., Morozov A.O., Fomin O.D. (2017) Vykorystannya CRM-system na ukrayinskomu rynku: osoblyvosti ta perspektyvy [The use of CRM-systems in the Ukrainian market: features and prospects]. *Problemy systemnoho pidkhodu v ekonomitsi*, no. 23(2), pp. 89–94.
7. Mozhlyvosti vykorystannya CRM-system [Possibilities of using CRM-systems]. Available at: <https://www.terrasoft.ua> (accessed 21 February 2021).

## СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ЯК ЧИННИК ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

### STRATEGIC PERSONNEL MANAGEMENT AS A FACTOR OF IMPROVING COMPETITIVENESS OF AN ENTERPRISE

Овчарук О.М.

кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту,  
Полтавська державна аграрна академія  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3043-9271>

Ovcharuk Olena

Poltava State Agrarian Academy

*Актуальність теми дослідження зумовлена необхідністю здійснення комплексних досліджень стратегічного управління персоналом підприємства з метою забезпечення його конкурентоспроможності. Автором зазначено, що стратегія управління персоналом має бути всеохоплюючою в сенсі націлювання кадрового складу організації на досягнення цілей її довготривалого розвитку. У цьому разі планування управління персоналом стає складовою частиною бізнес-планування, а розроблення стратегії управління персоналом розглядається як пріоритетний бізнес-процес. Розглянуто основні причини нестабільності кадрового складу підприємства та шляхи розв'язання проблем стратегічного управління персоналом суб'єкта дослідження. Запропоновані заходи передбачають цілеспрямовану побудову оптимальної системи управління персоналом та кадрової структури за кількісними та якісними характеристиками, що дає можливість забезпечити найбільш ефективне використання підприємством кадрових ресурсів.*

**Ключові слова:** ефективність, конкурентоспроможність, система управління, стратегічне управління, менеджмент, персонал підприємства, управління.

*Актуальность темы исследования обусловлена необходимостью осуществления комплексных исследований стратегического управления персоналом с целью обеспечения его конкурентоспособности. Автором отмечено, что стратегия управления персоналом должна быть всеобъемлющей в смысле нацеливания кадрового состава организации на достижение целей ее долговременного развития. В этом случае планирование управления персоналом становится составной частью бизнес-планирования, а разработка стратегии управления персоналом рассматривается в качестве приоритетного бизнес-процесса. В статье рассмотрены основные причины нестабильности кадрового состава предприятия и пути решения проблем стратегического управления персоналом субъекта исследования. Предложенные меры предусматривают целенаправленное построение оптимальной системы управления персоналом и кадровой структуры по количественным и качественным характеристикам, что позволяет обеспечить наиболее эффективное использование предприятием кадровых ресурсов.*

**Ключевые слова:** эффективность, конкурентоспособность, система управления, стратегическое управление, менеджмент, персонал предприятия, управление.

*The relevance of the research topic is conditioned by the need for a comprehensive study of strategic personnel management of an enterprise in order to ensure its competitiveness. The author states that the personnel management strategy should be all-embracing in the sense of targeting the staff of an organization to achieve the goals of its long-term development. In this case, personnel management planning becomes an integral part of business planning, and the development of personnel management strategy is considered as a priority business process. In the author's opinion, to attract and consolidate personnel, the management of an enterprise should create and maintain the following conditions: a proper system of remuneration, engagement and favourable staff morale; continuous advanced training of employees; opportunities for career and scientific growth. It is noted that first, it will be advisable to implement a preventive staff policy, which provides not only control over the negative aspects of the work with personnel, causes and situation of the crisis development, the elaboration of measures to localize the crisis, but also the formation of enterprise development programs containing short-term and medium-term forecasts in recruitment needs, formulated tasks for staff development. The given research of personnel management strategy suggests that the first step in implementing measures to improve the effectiveness of strategic management is the development of a personnel management concept – a comprehensive understanding of the essence, goals, objectives, principles*



*and methods of personnel management under specific conditions of production and management business processes. However, it is found that, on the one hand, there are financial restrictions that are conditioned by the limit of funds for staff maintenance and largely affect such decision-making (raise in salary of all employees or certain categories, staff expansion while maintaining the existing level of remuneration, purchase of office equipment, etc.). On the other hand, social restrictions are the result of general trends in the labour market in the country and the regions, the social policy of the state, the requirements of trade unions to employers. The article considers the main causes of instability of the staff of an enterprise and ways to solve the problems of strategic personnel management of the research subject. The proposed measures provide for the purposeful construction of an optimal system of personnel management and staffing structure according to quantitative and qualitative characteristics, which makes it possible to ensure the most effective use of human resources by an enterprise.*

**Key words:** effectiveness, competitiveness, management system, strategic management, management, personnel of an enterprise.

**Постановка проблеми.** Поява сучасних моделей організації бізнесу та їх упровадження у вітчизняних і зарубіжних компаніях вимагають переосмислення наукових поглядів як на організаційну стратегію, так і на стратегію управління персоналом, зумовлюють необхідність формування нових підходів до розроблення стратегії та створення нових концепцій стратегічного управління персоналом в умовах розвитку прогресивних форм організації і процесного управління діяльністю компаній.

Нині кадрова робота на багатьох вітчизняних підприємствах фактично будується без урахування сучасних тенденцій у розвитку світового бізнесу. Це породжує їх відставання в конкурентоспроможності, яке виражається в якості рішень і дій, продуктивності праці, інновації і т. д. Розуміння значення людського чинника визначає його роль і статус у сучасній організації, тобто реальну і перспективну значущість як усієї системи управління персоналом, так і її стратегічного складника.

Стратегія управління персоналом має бути всеосяжною в сенсі націлювання кадрового складу організації на досягнення цілей її довготривалого розвитку. У цьому разі планування управління персоналом стає складовою частиною бізнес-планування, а розроблення стратегії управління персоналом розглядається як пріоритетний бізнес-процес.

Актуальність теми дослідження зумовлена необхідністю здійснення комплексних досліджень стратегічного управління персоналом підприємства з метою забезпечення його конкурентоспроможності.

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

Слід зазначити, що в літературі досить широко висвітлено різні аспекти стратегічного управління людськими ресурсами. Це підтверджується роботами таких науковців, як І. Ансофф, М. Армстронг, Л. Балабанова, Л. Бившева, Ю. Вакуленко, О. Галич, Г. Емерсон, А. Кибанов, Т. Крутько, І. Терещенко та ін. Підкреслюється, що стратегічне управління і концепція управління людськими ресурсами можуть підвищити конкурентоздатність підприємства, створити його додаткові цінності, сформулювати ефективне управління підприємством. Формування стра-

тегічних напрямів і поліпшення нематеріальних активів визначаються пріоритетами у формуванні та розробленні стратегій.

А. Кибанов, І. Дуракова розглядають стратегію управління персоналом як розроблений керівництвом організації пріоритетний, якісно визначений напрям дій, які необхідні для досягнення довгострокових цілей зі створення високопрофесійного, відповідального і згуртованого колективу й ураховують стратегічні завдання організації та її ресурсні можливості [9, с. 115].

Л. Балабанова, О. Сардак стверджують, що ефективно управління персоналом здійснюється на основі певних принципів:

1) цілеспрямованості – будь-який процес управління зорієнтований на досягнення конкретних бізнес-цілей організації. Відсутність чітко сформульованих цілей позбавляє роботу з персоналом спрямованості і значно знижує її ефективність;

2) системності – усі дії стосовно персоналу повинні мати концептуальну єдність. Програми, процедури, практичні інструменти управління персоналом, які використовуються в різних сферах (або на різних рівнях) управління персоналом, повинні становити єдину взаємопов'язану систему і не суперечити один одному;

3) науковості – суб'єкти управління повинні використовувати науково обґрунтовані методи в процесі управління персоналом [3].

Однак унаслідок складності й багатоаспектності цієї проблеми в сучасних умовах існують питання, які мало досліджені. Наприклад, питання організації персоналу і ролі кадрових служб залишаються методично не розробленими й висвітлені лише на рівні загальних рекомендацій. Таким чином, сьогодні необхідні теоретично обґрунтовані підходи до створення методики розроблення стратегії управління персоналом компанії.

**Постановка завдання.** Метою дослідження є розроблення теоретичних положень і практичних рекомендацій щодо ефективного стратегічного управління персоналом.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Стратегічне управління персоналом у рамках нового підходу до управління дає величезні переваги організаціям, функціонуючим у різних

сферах життєдіяльності сучасного суспільства. Ці переваги полягають у раціональному використанні обмежених ресурсів і, головним чином, персоналу. Окрім того, стратегічний менеджмент надає відчуття впевненості персоналу організації і їх менеджерам, сприяє послідовному розробленню та реалізації управлінських рішень, орієнтує на сталий розвиток в умовах ринку [5].

Вибір оптимального варіанту стратегії розвитку визначає суть організаційно-економічного механізму стратегічного управління персоналом у вигляді певної технології відбору, стимулювання і розвитку компетенцій працівників з урахуванням конкретних фінансових, матеріальних і соціальних обмежень. Кадрова політика підприємства повинна спрямовуватися на залучення персоналу високої кваліфікації з творчими і підприємницькими здібностями [1, с. 87].

На нашу думку, для залучення і закріплення персоналу керівництво підприємства має створювати і підтримувати такі умови: належну систему оплати праці, мотивації і сприятливий морально-психологічний клімат; постійне підвищення кваліфікації працівників; можливості службового і наукового зростання.

Уважаємо, що спочатку буде доцільною реалізація превентивної кадрової політики, яка передбачає не тільки контроль над негативними аспектами роботи з персоналом, причинами і ситуацією розвитку кризи, розробленням заходів щодо локалізації кризи, а й формування програм розвитку підприємства, що міститимуть короткостроковий і середньостроковий прогнози потреби в кадрах, сформульовані завдання щодо розвитку персоналу.

Система управління персоналом має володіти не тільки засобами діагностики персоналу, а й прогнозування кадрової ситуації на середньостроковий період. Також система управління персоналом повинна охоплювати всі сфери кадрової діяльності підприємства на основі взаємозв'язаної політики і стратегії роботи з персоналом (рис. 1).

Розроблення стратегії управління персоналом підприємства повинно проводитися поетапно: визначення мети, критеріїв і показників

ефективності, фінансових, матеріальних, соціальних обмежень, організаційної структури системи управління персоналом, її взаємозв'язків із зовнішнім середовищем [10] (рис. 2).

Здійснене дослідження стратегії управління персоналом дає можливість стверджувати, що першим етапом у реалізації заходів щодо підвищення ефективності стратегічного управління є розроблення концепції управління персоналом – комплексного розуміння суті, цілей, завдань, принципів і методів управління персоналом у конкретних умовах здійснення виробничих і управлінських бізнес-процесів [7; 8].

Але встановлено, що, з одного боку, існують фінансові обмеження, які зумовлені лімітом коштів на утримання персоналу і багато в чому впливають на ухвалення таких рішень (підвищення заробітної плати всіх працівників або окремих категорій, розширення штату співробітників за збереження існуючого рівня оплати праці, покупка засобів оргтехніки і т. д.). З іншого боку, соціальні обмеження є результатом загальних тенденцій розвитку ринку праці в країні й у регіонах, соціальної політики держави, вимог профспілок до працедавців.

На основі проведеного дослідження системи управління персоналом приватного підприємства було виявлено, що в роботі суб'єкта дослідження є значні недоліки. Серед основних причин нестабільності кадрового складу підприємства можна виділити такі:

- неконкурентоспроможний рівень оплати праці;
- висока плинність кадрів;
- через низьку заробітну плату неможливість найняти висококваліфікованих спеціалістів.

Функціональна кадрова стратегія, елементи якої присутні у загальній стратегії управління персоналом суб'єкта дослідження, повинна, на нашу думку, бути спрямованою на залучення і закріплення кадрів, стабілізацію персоналу. На перший план виступають проблеми внутрішнього переміщення кадрів та їх перенавчання, посилення соціальних гарантій (табл. 1).

Однією з проблем, виявлених під час проведення аналізу, є недоліки в процесах пошуку,



Рис. 1. Інструменти реалізації стратегії управління персоналом

Джерело: систематизовано автором за [2; 4; 6]

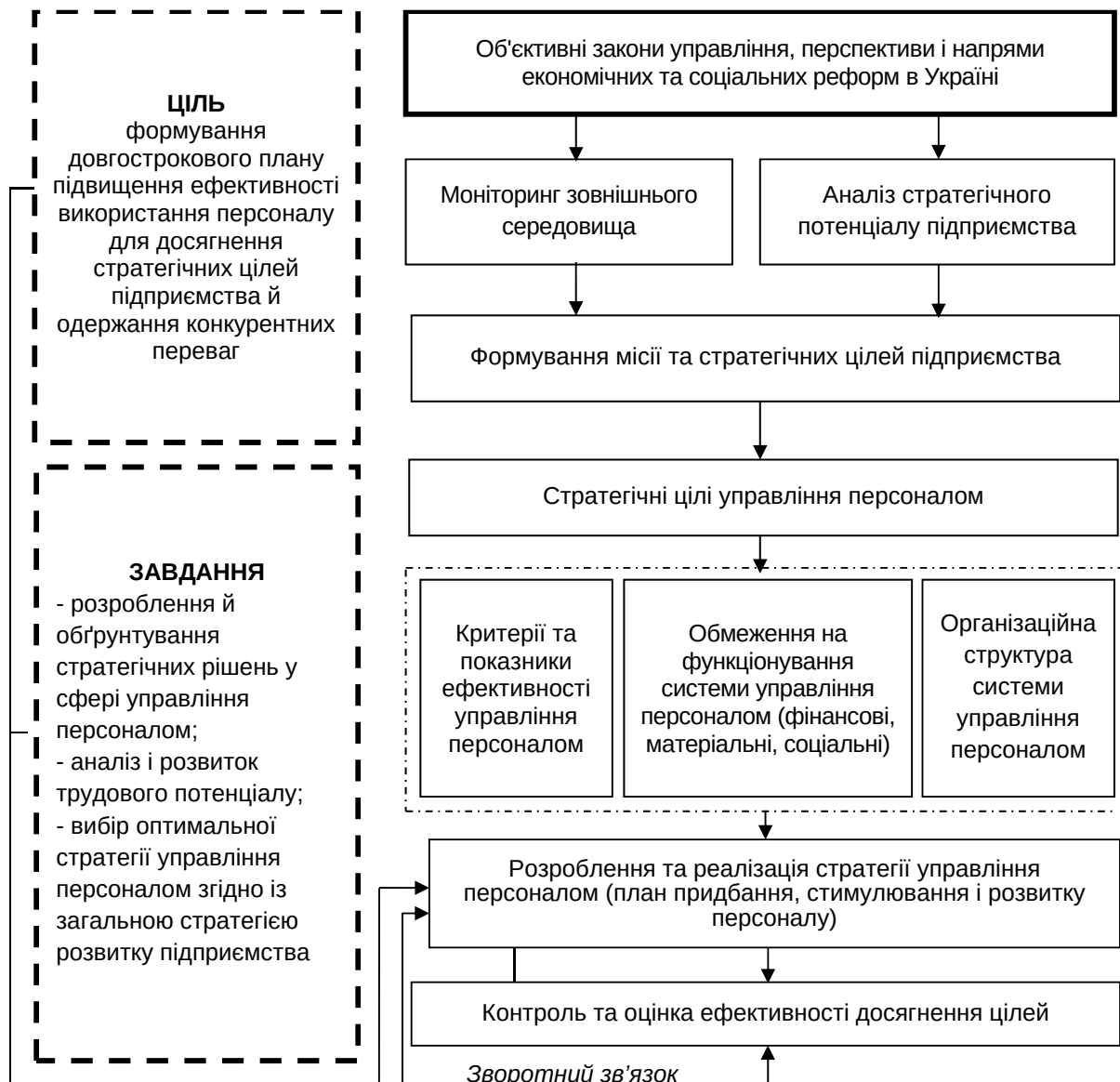


Рис. 2. Формування стратегії управління персоналом підприємства

Джерело: складено автором

добору і найму нових спеціалістів. Своєю чергою, це призводить до інших кадрових проблем, що виникають у роботі приватного підприємства. Через неефективний процес добору нових працівників виникла така проблема, як часта зміна керівника, що, своєю чергою, негативно впливає на загальні результати роботи всіх працівників підприємства.

Нами розглянуто послідовність та основні етапи добору працівників, яких повинна дотримуватися служба управління персоналом суб'єкта дослідження (рис. 3).

На досліджуваному підприємстві питання щодо добору нових працівників вирішують генеральний директор, лінійні керівники та менеджер із персоналу, що працює за контрактом, тобто ця вакансія не є штатною. Право на ухвалення остаточного рішення на заповнення

вакансії певним кандидатом залишає за собою генеральний директор.

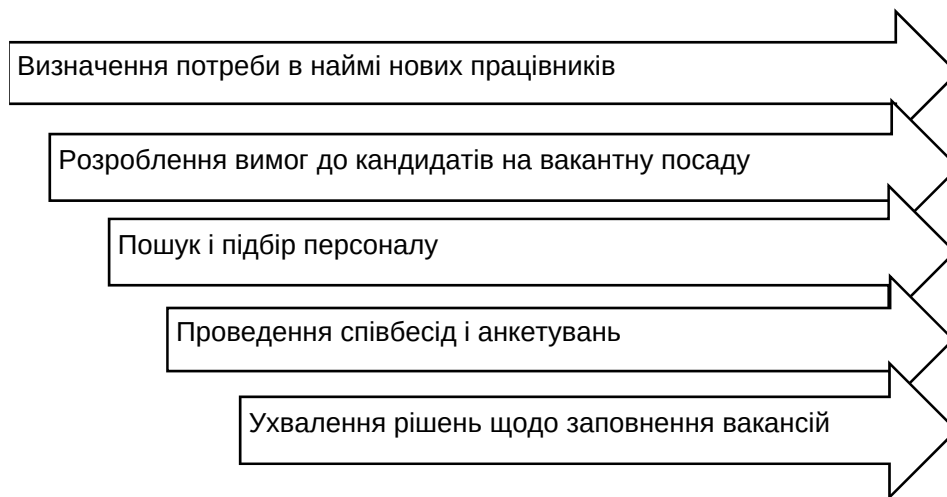
Для того щоб поліпшити процес пошуку нових спеціалістів, вважаємо, варто застосовувати всі можливі джерела пошуку кандидатів, як внутрішні (всередині підприємства), так і зовнішні (за його межами). Особливо слід звернути увагу на такі способи пошуку кандидатів:

1. Кадрові агентства. За нашим переконанням, співпраця з кадровими агентствами може виявитися більш доцільною, ніж постійний менеджер із персоналу, що працює на умовах аутсорсингу. Такі компанії самостійно ведуть пошук кандидатів за встановленими замовником вимогами.

2. Біржі праці, центри зайнятості. Цей вид пошуку персоналу сьогодні в Полтавському районі не є популярним. Однак варто пам'ятати,

**Взаємозв'язок пропонованої кадрової стратегії з корпоративною і конкурентною стратегією суб'єкта дослідження (складено автором)**

Стратегії	Стратегічні цілі управління персоналом	Стратегічні напрями діяльності щодо управління персоналом
Корпоративна стратегія (стратегія обмеженого зростання)	Підтримка конкурентоспроможності персоналу	Підвищення кваліфікації персоналу Переміщення персоналу Удосконалення системи розвитку персоналу
Конкурентні стратегії (стратегія фокусування)	Підвищення конкурентоспроможності персоналу Збільшення витрат на персонал	Підвищення кваліфікації персоналу Удосконалення системи розвитку персоналу Залучення висококваліфікованого персоналу вузької спеціалізації Удосконалення системи мотивації персоналу Оптимізація організаційної побудови системи управління персоналом



**Рис. 3. Етапи пошуку та підбору нових працівників**

*Джерело: складено автором*

що в такому разі підприємство не витрачає кошти на пошук і підбір персоналу. Кандидати відповідних спеціальностей направляються на підприємство, що мають потребу в таких трудових ресурсах.

Але не можна не зважати на те, що недолік цього методу полягає в обмеженій кількості потенційних працівників, оскільки відомо, що далеко не всі безробітні звертаються до служб і центрів зайнятості.

3. Рекомендації. Найстаріший і водночас досить ефективний спосіб пошуку потрібних спеціалістів. За статистикою підприємства, чисельність працівників в яких не перевищує 50 осіб, можуть заповнювати вакантні посади на 40% через рекомендації та знайомства співробітників компанії. У цьому разі менеджеру з персоналу варто ретельніше перевіряти професійні здібності потенційного працівника.

На нашу думку, підвищення ефективності системи управління персоналом підприємства можна забезпечити такими напрямками:

1. Удосконалення структури управління шляхом максимального її спрощення; децентралізація більшості функцій, визначення повноважень керівництва з урахуванням кваліфікацій та особистих якостей.

2. Автоматизація та організація робочих місць. Уважаємо, що створення умов для високоєфективної праці вимагає відповідної організації та обладнання робочих місць працівників, їх планування, забезпечення оптимальних умов праці.

3. Вироблення стратегії розвитку підприємства на основі аналізу її сильних і слабких сторін, розроблення філософії і політики, що охоплює деякі зі сфер функціонування підприємства.

4. Розроблення інформаційної системи підприємства, що має забезпечувати ефективний комунікаційний зв'язок між співробітниками і підрозділами.

5. Розроблення системи прийняття рішень, правил і процедур управління, системи стимулювання.



6. Розроблення системи підбору, навчання, оцінки і переміщення керівних кадрів, планування кар'єри керівників, застосування стилю керівництва, адекватного внутрішнім і зовнішнім чинникам, що впливають на підприємство.

7. Перехід від системи планування за принципом «зверху вниз» до «зустрічного», або змішаного, планування, за якого цільові завдання спускаються «зверху вниз», а способи їх вирішення формуються за принципом «знизу нагору». Широке запровадження ініціативних форм координації діяльності усіх суб'єктів, причетних до управління персоналом підприємства.

8. Матеріальне стимулювання персоналу; здійснення моніторингу заробітної плати й інших заохочувальних чинників. Збільшення фонду основної і додаткової заробітної плати. Це дасть змогу оцінювати сучасний стан проблеми, виявляти причини її виникнення, обґрунтовувати в статистиці та динаміці шляхи адаптації системи матеріального стимулювання. Запровадження багаторівневої ступенево-безперервної системи соціально-статусних винагород, що складається з окремих елементів морального стимулювання, пов'язаних між собою. Запровадження нових прогресивних форм нематеріального стимулювання працівників розумової праці: підтримання атмосфери творчості, змагальності ідей, розробок; залучення працівників до процесу розроблення та прийняття управлінських рішень; створення творчих робочих груп працівників; широке використання системи позитивних стимулів і обережний підхід до застосування «негативних стимулів» (погроз, дисциплінарних санкцій тощо).

9. Надання соціального захисту та гарантій. Соціально-економічні заходи соціального

захисту, крім матеріального забезпечення та обслуговування, мають передбачати компенсаційні виплати, відшкодування, поновлення прав та інші соціальні гарантії, які можуть визначатися нормами не тільки права соціального забезпечення, а й інших галузей права: трудового, цивільного, адміністративного, фінансового та ін.

10. Робота зі створення культури на підприємстві, вироблення спільних цінностей, визнаних і схвалюваних співробітниками.

За нашим переконанням, ці заходи повинні вплинути на показник плинності кадрів, тобто зменшити кількість вивільнених працівників, скоротити час на виконання основних процесів та підвищити ефективність роботи працівників.

**Висновки.** Запропоновані заходи з визначення і реалізації стратегії управління персоналом підприємства передбачають цілеспрямовану побудову оптимальної системи управління персоналом та кадрової структури за кількісними та якісними характеристиками, що дає можливість забезпечити найбільш ефективно використання підприємством кадрових ресурсів.

Стратегія управління персоналом досліджуваного приватного підприємства повинна бути спрямована на вирішення важливих стратегічних завдань:

- створювати конкурентні переваги підприємства шляхом підвищення рівня відповідальності її працівників, використовуючи для цього засоби управління організаційною культурою;
- нарощувати конкурентні переваги підприємства шляхом удосконалення його потенціалу, всіма способами сприяючи зростанню його професійної комплектації.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Ансофф И. Стратегическое управление. Москва : Экономика, 1989. 303 с.
2. Армстронг М. Стратегическое управление человеческими ресурсами. Москва : ИНФРА-М, 2002. 328 с.
3. Балабанова Л.В., Сардак О.В. Управління персоналом. URL: <http://www.twirpx.com/file/544700/> (дата звернення: 21.01.2021).
4. Стратегічне управління персоналом як фактор зростання конкурентоспроможності промислового підприємства / Л.О. Бившева та ін. *Економічний вісник Донбасу*. 2020. № 1(59). С. 137–144. URL: <http://dspace.nbu.gov.ua/bitstream/handle/123456789/170211/20-Byvsheva.pdf?sequence=1> (дата звернення: 15.02.2021).
5. Стратегічне управління персоналом як фактор зростання конкурентоспроможності підприємства / О.А. Галич та ін. *Агросвіт*. 2019. № 6. С. 27–32. URL: <http://dspace.pdaa.edu.ua:8080/handle/123456789/4573> (дата звернення: 10.02.2021).
6. Емерсон Г. Дванадцять принципів продуктивності. Москва : Экономика, 1992. 224 с.
7. Зайцев В.С. Сертифікація персоналу – нова технологія оцінювання компетенцій працівників підприємств. *Економічний вісник Донбасу*. 2017. № 1(47). С. 119–125.
8. Зось-Кіор М.В., Семенюта М.В. Система оцінки персоналу підприємства в конкурентних умовах ведення бізнесу. *Ефективна економіка*. 2020. № 2. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=7648>. DOI: 10.32702/2307-2105-2020.2.7 (дата звернення: 28.01.2021).
9. Кибанов А.Я., Дуракова И.Б. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация. Москва : ИНФРА-М, 2005. 301 с.
10. Медунецький В.М., Силаєва К.В. Методологія наукових досліджень. URL: <https://docviewer.yandex.ru/view/121332298/> (дата звернення: 28.01.2021).

**REFERENCES:**

1. Ansoff I. (1989) *Strategicheskoe upravlenie* [Strategic Management]. Moscow: Ekonomika. (in Russian)
2. Armstrong M. (2002) *Strategicheskoe upravlenie chelovecheskimi resursami* [Strategic management of a human resources]. Moscow: INFRA-M. (in Russian)
3. Balabanova L.V., Sardak O.V. *Upravlinnia personalom* [Personnel management]. Available at: <http://www.twirpx.com/file/544700/> (accessed 21 January 2021).
4. Byvsheva L.O., Kondratenko O.O., Zheldak S.V., Kovalenchenko A.O. (2020) Stratehichne upravlinnia personalom yak faktor zrostannia konkurentospromozhnosti promyslovoho pidpriemstva [Strategic personnel management as a factor in increasing the competitiveness of industrial enterprises]. *Ekonomichnyi visnyk Donbasu*, no. 1 (59), pp. 137–144. Available at: <http://dspace.nbu.gov.ua/bitstream/handle/123456789/170211/20-Byvsheva.pdf?sequence=1> (accessed 15 February 2021).
5. Halych O.A., Vakulenko Yu.V., Tereshchenko I.O., Krutko T.V. (2019) Stratehichne upravlinnia personalom yak faktor zrostannia konkurentospromozhnosti pidpriemstva [Strategic personnel management as a factor in increasing the competitiveness of the enterprise]. *Ahrosvit*, no. 6, pp. 27–32. Available at: <http://dspace.pdaa.edu.ua:8080/handle/123456789/4573> (accessed 10 February 2021).
6. Emerson G. (1992) *Dvenadtsat printsipov proizvoditelnosti* [Twelve performance principles]. Moscow: Ekonomika. (in Russian)
7. Zaitsev V.S. (2017) Sertyfikatsiia personalu – nova tekhnolohiia otsiniuvannia kompetentsii pratsivnykiv pidpriemstv [Personnel certification is a new technology for assessing the competencies of employees]. *Ekonomichnyi visnyk Donbasu*, no. 1(47), pp. 119–125.
8. Zos-Kior M.V., Semeniuta M.V. (2020) Systema otsinky personalu pidpriemstva v konkurentnykh umovakh vedennia biznesu [The system of personnel evaluation of the enterprise in the competitive conditions of doing business]. *Efektivna ekonomika*, no. 2. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7648>. DOI: 10.32702/2307-2105-2020.2.7 (accessed 28 January 2021).
9. Kibanov A., Durakova I. (2005) *Upravlenie personalom organizacii : strategija, marketing, internacionalizacija* [Personnel management of organization: strategy, marketing, internationalization]. Moscow: INFRA-M. (in Russian)
10. Medunetskii V.M., Sylajeva K.V. *Metodolohiia naukovykh doslidzen* [Research methodology]. Available at: <https://docviewer.yandex.ru/view/121332298/> (accessed 28 January 2021).

## ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ КОРПОРАТИВНОГО ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЇ

### THEORETICAL AND METHODOLOGICAL PRINCIPLES OF EVALUATION OF EFFICIENCY OF CORPORATE TIME MANAGEMENT OF THE ORGANIZATION

**Причепя І.В.**

кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри економіки підприємства та виробничого менеджменту,  
Вінницький національний технічний університет

**Сметанюк О.А.**

кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри менеджменту, маркетингу та економіки,  
Вінницький національний технічний університет

**Соломонюк І.Л.**

магістрант,  
Вінницький національний технічний університет

**Prychepya Iryna**

Vinnitsia National Technical University

**Smetaniuk Olena**

Vinnitsia National Technical University

**Solomoniuk Iryna**

Vinnitsia National Technical University

*У роботі досліджено теоретико-методичні засади ефективного управління корпоративним тайм-менеджментом. Уточнено сутність поняття корпоративного тайм-менеджменту, виокремлено його базові складники: індивідуальний, груповий та вищий рівень управління з урахуванням зв'язків між основними підрозділами організації. У логічній послідовності розглянуто етапи інтеграції корпоративного тайм-менеджменту у структуру менеджменту організації. Виявлено переваги та недоліки впровадження корпоративного тайм-менеджменту за сучасних умов. Розглянуто основні проблеми, які уповільнюють впровадження корпоративного тайм-менеджменту в Україні, та запропоновано напрями щодо їх вирішення. Проаналізовано існуючі підходи до оцінювання корпоративного тайм-менеджменту та описано критерії, за якими здійснюється така процедура. За результатами дослідження розроблено підхід до оцінювання ефективності корпоративного тайм-менеджменту, який дає змогу визначити інтегральний показник його рівня, охопивши оцінювання базових його складників.*

**Ключові слова:** тайм-менеджмент, корпоративний тайм-менеджмент, управління часом, впровадження корпоративного тайм-менеджменту, оцінювання ефективності корпоративного тайм-менеджменту.

*В работе исследованы теоретико-методические основы управления корпоративным тайм-менеджментом. Рассмотрены подходы к трактовке понятия «корпоративный тайм-менеджмент», сделано уточнение его понимания. Описаны базовые составляющие корпоративного тайм-менеджмента, которые включают в себя индивидуальный и групповой тайм-менеджмент, тайм-менеджмент высшего уровня управления, учитывая связи между основными подразделениями организации. Кроме этого, в логической последовательности выделены и рассмотрены этапы внедрения корпоративного тайм-менеджмента в структуру менеджмента организации в целом. Подчеркнуты преимущества и недостатки внедрения корпоративного тайм-менеджмента наряду с выявленными основными проблемами, которые способствуют замедлению процессов внедрения корпоративного тайм-менеджмента в Украине, предложены пути решения данной проблемы.*

*Проанализированы существующие подходы к оцениванию системы корпоративного тайм-менеджмента, представлено описание критериев, по которым осуществляется такая процедура. За результатами исследования разработан подход к оцениванию эффективности корпоративного тайм-менеджмента, который позволяет рассчитать интегральный показатель его уровня, охватывая результаты оценивания всех его базовых составляющих.*

**Ключевые слова:** тайм-менеджмент, корпоративный тайм-менеджмент, управление временем, внедрение корпоративного тайм-менеджмента, оценивание эффективности корпоративного тайм-менеджмента.

*In the period of intensive development of all social processes it is important to perfectly organize time, both personal and collective. One of the main tasks in performing the tasks is the optimal use of not only the manager's own working time, but also the effective organization of the team with the maximum effect. Achieving this goal becomes possible with the use of time management tool – time management.*

*The purpose of scientific work is to substantiate the theoretical, methodological and practical principles for evaluating the effectiveness of corporate time management of the organization in modern conditions. The general scientific research methods such as system analysis and synthesis, methods of systematization, generalization, modelling and formalization were used in the work.*

*The theoretical and methodical bases of effective management of corporate time management are investigated in the work. Approaches to the interpretation of the concept of "individual time management" and "corporate time management" are highlighted. The concept of "corporate time management" is clarified. The directions of corporate time management are identified and described: individual, corporate and at the highest level of management and connections between the main divisions of the organization. In addition, in chronological order, the stages of implementation of corporate time management in the structure of the organization were indicated and considered. The authors identified the advantages and disadvantages of implementing corporate time management. The main problems that slow down the implementation of corporate time management in Ukraine were considered and directions for their solution were proposed. The existing approach to time management evaluation is analyzed and the criteria according to which the evaluation is carried out are described. In addition, the choice of approach to assessing the effectiveness of corporate time management system of the enterprise was justified. To improve the existing method, a methodology was developed that can be used to find an integrated indicator of the level of corporate time management, which includes the evaluation of all its components.*

**Key words:** time management, corporate time management, time management, implementation of corporate time management, evaluation of the effectiveness of corporate time management.

**Постановка проблеми.** За сучасних умов господарювання вміня організувати та управляти часом на особистісному, колективному та корпоративному рівнях є необхідною компетенцією сучасного менеджера європейського типу.

Україна порівняно нещодавно перейшла до нового типу економічних відносин, і можна сказати, що в країні досить повільно відбувається перейняття досвіду закордонних фірм щодо найбільш сучасних методів організації робочого часу. Водночас ще повільніше розвивається вітчизняна методологія в даному напрямі. Можливо, це пояснюється тим, що керівники вітчизняних підприємств, керуючись консервативними поглядами, і досі притримуються застарілих підходів до управління, які, порівнявши їх із досвідом закордонних компаній, виявилися не настільки ефективними.

Можна впевнено стверджувати, що в постіндустріальних країнах корпоративний тайм-менеджмент більш розвинутий. Не можна заперечити, що для вітчизняних підприємств використання світового досвіду буде корисним. Однак сліпе впровадження повністю скопійованих, нехай навіть успішних, систем корпоративного тайм-менеджменту на українських підприємствах не гарантує успіху. Це пояснюється різним менталітетом працівників, іншими умо-

вами господарювання та відмінностями в організації праці на вітчизняних підприємствах. Відповідно, не достатньо бездумно копіювати існуючі системи корпоративного тайм-менеджменту, а необхідно визначитися з критеріями їх ефективності, особливостями функціонування, виокремивши те корисне, що можна застосувати на вітчизняних підприємствах.

Сьогодні українські керівники поступово починають запроваджувати корпоративний тайм-менеджмент, звертаючись за допомогою до консалтингових фірм. Їхні консультанти розробляють цілісний регламент організації, який є відмінним для кожного суб'єкта господарювання. В основі регламенту лежать головні принципи корпоративного тайм-менеджменту, однак необхідно враховувати індивідуальні особливості роботи кожної фірми та вносити відповідні корективи.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблеми ефективного використання часу активно досліджуються як іноземними, так і вітчизняними фахівцями. Вагомий внесок у розвиток теорії та практики тайм-менеджменту, корпоративного зокрема, зробили такі науковці, як Гліб Архангельський, Лотар Зайверт, Пітер Друкер, Джон Клеменс, А.О. Гаврилова, Т.О. Галайда, В.О. Євдокимов, Г.І. Євтушенко,



С.Б. Іваницька, Л.Л. Калініченко, Н.М. Крукевич, Т.В. Лазоренко, О.Й. Янцаловський та ін.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Незважаючи на активну увагу дослідників до питань ефективної організації робочого часу, і досі серед науковців немає однозначної думки щодо трактування поняття корпоративного тайм-менеджменту. Відповідно, виникає необхідність в уточненні його сутності та змісту.

Недостатню увагу в теорії та практиці менеджменту зосереджено на питаннях оцінювання ефективності корпоративного тайм-менеджменту, оскільки запровадження його принципів на рівні організації у цілому є досить новим явищем. Виникає обґрунтована необхідність розроблення підходу до оцінювання ефективності корпоративного тайм-менеджменту, який би давав змогу виявити сильні сторони та вузькі місця у відповідній системі організації та використання робочого часу господарюючого суб'єкта.

**Постановка завдання.** Метою дослідження є обґрунтування теоретичних, методичних і практичних засад щодо оцінювання ефективності корпоративного тайм-менеджменту організації за сучасних умов.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Тайм-менеджмент можна охарактеризувати як якісне виконання роботи з досягненням поставлених цілей за мінімальний проміжок часу. Водночас тайм-менеджмент є не лише правильним розподілом власного часу, а й передбачає управління чинниками, які впливають на нього (стосунки з колегами, робоча атмосфера, організація відпочинку та побуту тощо) [1; 2].

Умовно тайм-менеджмент можна поділити на індивідуальний та корпоративний. Індивідуальний являє собою вміння індивіда раціонально розподіляти та ефективно використовувати свій час.

На думку Г.А. Архангельського [3], корпоративний тайм-менеджмент – це технологія в межах загального менеджменту, яка дає змогу зробити індивідуальний тайм-менеджмент працівників інструментом підвищення корпоративної ефективності. Із цього погляду корпоративний тайм-менеджмент – це інструмент, який допомагає керівнику впоратися з усіма поставленими завданнями та контролювати роботу своїх підлеглих. Можна сказати, що корпоративний тайм-менеджмент – це система, яка ставить перед собою завдання перетворити всі аспекти роботи на автоматизовані налагоджені дії всіх співробітників підприємства. Така налагоджена система дає керівникові більше впевненості в належному виконанні роботи своїми підлеглими, що є для нього певного роду підтвердженням контролю над ситуацією.

Г.А. Архангельський наголошує на створенні єдиної системи стандартів тайм-менеджменту в компанії та використанні новітніх інформаційних технологій.

Л.Л. Калініченко визначає корпоративний тайм-менеджмент як систему правил і норм взаємодії співробітників на підприємстві, правил і механізмів обміну інформацією. На її думку, корпоративний тайм-менеджмент дає змогу економити час у процесі передавання інформації, якщо в організації сформована система взаємодії між працівниками та підрозділами. Визначальною роллю відводиться і стандартам, які пришвидшують процес взаємодії між працівниками, і передачі інформації через мережу Інтернет [4].

На нашу думку, корпоративний тайм-менеджмент передбачає впровадження на підприємстві певної, єдиної для всіх працівників політики використання часових ресурсів шляхом автоматизації всіх можливих процесів, доведення до свідомості працівників важливості належної організації робочого дня.

Корпоративний тайм-менеджмент ґрунтується на схожих з індивідуальними принципах, однак він має глобальніший масштаб. Його ефективність залежить від бажання самих працівників приєднатися до спільної політики управління часом. Для того щоб ефективно використовувати час працівників, необхідно створити та інтегрувати в організацію корпоративні стандарти управління часом, які за умови їх дотримання мають підштовхнути весь персонал до єдиного розуміння його цінності.

У науковій літературі виокремлюють такі складники корпоративного тайм-менеджменту [4]:

- індивідуальний тайм-менеджмент працівників як тайм-менеджмент кожного окремого працівника, його власна продуктивність праці;
- корпоративний тайм-менеджмент окремих підрозділів (груповий), що об'єднують працівників зі схожими обов'язками в групі, створюючи для них певні алгоритми виконання робіт. Передбачає також взаємодію між працівниками та ефективність виконання спільної роботи в часі;

- тайм-менеджмент на вищому рівні управління з урахуванням зв'язків між основними підрозділами організації – використання єдиних для персоналу визначених стандартів і принципів тайм-менеджменту. Керівництво ставить завдання перед трудовим колективом та окреслює стандарти щодо виконання певних робіт, на виробництві ж це можуть бути норми виконання операцій. Водночас такий підхід дає змогу налагодити зворотний зв'язок між персоналом та керівництвом, оскільки швидкість реагування керівництва на запити безпосередньо впливає на параметри існуючої системи.

Останнім часом західні методи ведення бізнесу все глибше проникають у наше суспільство, і багато українських підприємств задаються запитанням, як організувати на власному підприємстві ефективну систему корпоративного тайм-менеджменту. Для цього необхідний комплексний підхід, який буде орієнтований на довгостроковий ефект.

Можна виокремити такі основні етапи інтеграції корпоративного тайм-менеджменту у структуру організації [3]:

1. Аналіз поточного стану тайм-менеджменту підприємства, який дає змогу оцінити раціональність використання та організації часу працівниками.

2. На основі отриманих даних виявити слабкі місця, які піддаються коригуванню.

3. Провести опитування працівників на предмет того, які додаткові знання вони б хотіли отримати в напрямі організації та досягнення ефективності використання робочого часу. Це робиться і для того, щоб безпосередньо зацікавити працівників.

4. Проведення тренінгів із колективної та індивідуальної ефективності. Як було зазначено вище, кожен суб'єкт господарювання має свої особливості, які безпосередньо впливають на його функціонування, а отже, і програму навчання співробітників необхідно формувати відповідно до них. Варто врахувати, що формування програми навчання безпосередньо визначатиметься і складом навчальної аудиторії (лише топ-менеджери або ж рядові співробітники, або ж увесь персонал підприємства).

Даний етап є одним із найважливіших, оскільки від того, наскільки зацікавить програма тренінгу працівників, безпосередньо залежатимуть і майбутні результати такого навчання.

Очевидно, що формування системи корпоративного тайм-менеджменту на підприємстві – складний і тривалий процес, який вимагає залучення багатьох ресурсів. Окрім того, навіть проведення тренінгів не є гарантією того, що система корпоративного тайм-менеджменту буде остаточно сформована та працюватиме ефективно.

Відповідно, на практиці необхідно враховувати можливі переваги та недоліки під час формування системи корпоративного тайм-менеджменту (табл. 1).

Зрозуміло, що на практиці підхід до формування системи корпоративного тайм-менеджменту повинен бути індивідуальним, ураховуючи специфіку діяльності організації та особливості колективу. Водночас важливим є принцип комплексності та оптимальності.

На те, як працівник розпоряджається своїм часом, впливає велика кількість різних чинників, у тому числі й працівники безпосередньо впливають один на одного. Для того щоб створити найбільш сприятливу робочу атмосферу, слід дотримуватися правил ділової поведінки.

У цілому можна виокремити основні проблеми, які сповільнюють упровадження корпоративного тайм-менеджменту в Україні (табл. 2).

На нашу думку, на успішність корпоративного тайм-менеджменту має значний вплив корпоративна культура, оскільки цінність часу в організації визначається переконаннями, які поділяє кожен працівник. Суттєву роль у формуванні системи корпоративного тайм-менеджменту відіграє спільна система цінностей, яка усвідомлено дотримується.

Також варто додати, що неможливо впровадити ідеї тайм-менеджменту і сподіватися, що вони принесуть бажаний результат, лише поставивши співробітників перед фактом проведення змін. Відповідно, необхідно зацікавити працівників, і вони більш охоче сприймуть відповідні трансформації. Із цією метою керівництво може проводити навчальні тренінги та семінари. Тільки в такому разі у працівників формується повага до часу та розуміння його цінності, що стає невід'ємною частиною корпоративної культури.

Таблиця 1

**Переваги та недоліки впровадження корпоративного тайм-менеджменту в організації**

Переваги	Недоліки
1	2
Мабуть, найбільшою перевагою є економія часу, яка досягається за рахунок використання інструментів тайм-менеджменту. До того ж використання інструментів корпоративного тайм-менеджменту дає змогу працівникам гармонізувати як колективні, так і індивідуальні цілі.	Упровадження корпоративного тайм-менеджменту вимагає використання значної кількості ресурсів підприємства. Зазвичай для ефективної організації часу своїх підлеглих керівники звертаються до консалтингових фірм, що вимагає додаткових фінансових затрат. Окрім того, період тренінгів та поступового впровадження отриманих знань відбиратиме часові ресурси працівників.
Через створення спільної системи стандартів, з якими погоджуються усі працівники підприємства, налагоджується також спілкування в колективі, оптимізується робочий процес.	Корпоративні стандарти використання часу можуть не підходити окремим працівникам підприємства, що створюватиме для них певні перепони в роботі.
Через упровадження системи корпоративного тайм-менеджменту буде вибудовуватися чітка структура робіт, деякі процеси будуть більш автоматизовані, що в результаті дасть можливість уникнути помилок.	

Джерело: розроблено авторами

Таблиця 2

**Проблеми, які сповільнюють упровадження корпоративного тайм-менеджменту в Україні**

Проблема	Напрямок вирішення
Застарілі методи ведення бізнесу	Багато керівників вітчизняних підприємств і досі надають перевагу старим радянським методам господарювання, які гальмують розвиток підприємства. На нашу думку, вирішити цю проблему можна лише глобальним способом, упроваджуючи програми на рівні держави, які будуть спрямовані на реорганізацію українських підприємств, а також засобами прийняття відповідних законів, які будуть стимулювати швидкий розвиток бізнесу.
Недостатня кількість інформації про працю своїх підлеглих	Ця проблема долається шляхом запровадження ефективної системи контролю та збору інформації.
Менталітет	На жаль, українські працівники важко адаптуються до змін, і багато нововведень сприймається вороже. Такий опір можна здебільшого подолати шляхом упровадження поступових, а не радикальних змін, що дасть більше часу для працівників щодо адаптації до змін.
Недостатня формалізованість спілкування	Створення певних шаблонів для передачі інформації, що суттєво скоротить час через зменшення кількості зайвих слів.
Бюрократизація процесів	Бюрократизація ускладнює регламентацію діяльності, створює труднощі для комунікації. Вирішенням цієї проблеми є створення більш гнучкої системи, зменшення кількості паперових носіїв інформації, що не дають змоги синхронізувати дані.
Відсутність стратегічних планів, які визначають напрями діяльності організації	Із переходом до ринкової економіки побудова планів сприймається деякими працівниками як повернення до елементів планової економіки, що є докорінно неправильним. Розроблення поточних і стратегічних планів необхідне для розвитку, оскільки чітко встановлює орієнтири для руху. Тому вітчизняним підприємствам необхідно визначити важливі цілі для того, щоб використовувати необхідні інструменти для їх досягнення.
Відсутність налагодженого зворотного зв'язку	Щоб вирішити дану проблему, необхідно сформувати таку систему, яка б давала змогу працівникам вільно звертатися безпосередньо до керівництва, а не через посередників. Це можна реалізувати через електронне листування.
Нехтування прийнятими на підприємстві стандартами праці	Іноді в організації самі керівники не дотримуються встановлених правил щодо розпорядку робочого дня і такими діями дають поштовх до негативних тенденцій у колективі. Щоб не допустити появи таких процесів, варто зазначити, що стандарти використання часу є загальнообов'язковими для всіх.

Джерело: розроблено авторами за [5; 6]

Сьогодні суттєвою залишається проблема практичного вирішення завдання оцінювання ефективності корпоративного тайм-менеджменту в організації. Зазвичай керівництво сприймає підвищення ефективності роботи підлеглих лише через збільшення таких показників, як обсяги продажу, кількість виконаних завдань і здебільшого через зростання прибутковості. Теоретично, аналізуючи саме ці показники, можна відзначити певний прогрес у роботі персоналу, однак варто розуміти, що запровадження корпоративного тайм-менеджменту не є єдиним механізмом успішності роботи підприємства – це лише один із численних чинників його досягнення [7].

Сформованість системи корпоративного тайм-менеджменту організації виявляється, насамперед, в ефективному застосуванні працівниками принципів і стандартів тайм-менеджменту, які є інструментами управління часом.

Нині у вітчизняній науковій літературі практично відсутня методологічна база для оцінювання ефективності корпоративного тайм-менеджменту.

Найбільш ґрунтовними, на нашу думку, є результати дослідження Г.А. Архангельського, який вважає, що оцінити корпоративний тайм-менеджмент можна засобами анкетування менеджерів підприємства. Відповідне опитування та аналіз проводиться за 10-ма критеріями (оціночними показниками), запропонованими автором [3]:

1. Письмове відображення всіх завдань, планів, домовленостей та процесів в організації. Письмова фіксація всієї необхідної інформації допомагає не упустити навіть найменших деталей. Щоб отримати максимальний ефект у масштабах організації, бажано організувати таку письмову фіксацію на електронних носіях, оскільки це допомагає підвищити ефективність обміну інформацією.

2. Формування системи кількісних показників, які характеризують ефективність використання часу. Ці показники мають велике значення як в індивідуальному, так і в колективному тайм-менеджменті, оскільки вони дають змогу визначити час, який витрачається на виконання певних завдань, проаналізувати та мінімізувати його.

3. Скоординованість, що визначає, наскільки систематизованими є робочі процеси на підприємстві. Персонально для кожного працівника – це правильне поєднання завдань і проєктів, які разом даватимуть найбільшу віддачу, а для колективу – це відповідь на запитання, чи працює він як єдина налагоджена система.

4. Гнучкість, яка полягає у можливості швидко коригувати робочий час відповідно до потреб.

5. Цілеспрямованість, що відображає, наскільки орієнтована робота працівника чи колективу на досягнення поточних і стратегічних цілей.

6. Пріоритетність, що допомагає визначити, наскільки ефективно виконуються пріоритетні завдання та скільки часу відводиться на рутину.

7. Далекоглядність (орієнтація на розвиток) як визначення того, чи поточна робота буде мати позитивні результати в перспективі. Тут ураховуються і поточні справи, і спосіб їх виконання, що прямо впливає на результати діяльності всього підприємства і на завантаженість працівників у тому числі.

8. Своєчасність як оцінка дотримання строків здачі роботи.

9. Самоконтроль, що характеризує здатність робітників виконувати поставлені завдання без постійного контролю керівництва.

10. Легкість як оцінка напруженості індивідуальної та колективної роботи.

Відповідно до такого підходу, за результатами проведеного оцінювання будується пелюсткова діаграма, яка, на думку Г.А. Архангельського, повністю характеризує ситуацію в компанії по всіх напрямках формування системи корпоративного тайм-менеджменту. Безперечно, пелюсткова діаграма дає змогу наочно побачити, які показники корпоративного тайм-менеджменту є найбільш розвинутими, виявити і проблемні місця. Однак підсумкової оцінки по організації у цілому дана діаграма не відображає, тобто узагальнюючий показник рівня ефективності корпоративного тайм-менеджменту відсутній.

Грунтуючись на результатах проведеного дослідження, виявивши переваги та недоліки існуючих підходів, уважаємо за доцільне оцінювати ефективність корпоративного тайм-менеджменту за такими етапами:

1. Визначення стратегії діяльності, відповідно до якої висуваються вимоги до формування та розвитку системи корпоративного тайм-менеджменту організації.

2. Формулювання мети оцінювання. Діагностичне оцінювання проводиться для виявлення слабких і сильних сторін, визначення перспектив для розвитку. Критичне оцінювання здійснюється у разі нераціонального використання часу на підприємстві, для виявлення проблемних місць та усунення їх у майбутньому.

3. Визначення рівня базових складників корпоративного тайм-менеджменту за відповідними оціночними показниками (10 критеріїв Г.А. Архангельського):

1) індивідуальний тайм-менеджмент кожного працівника;

2) груповий тайм-менеджмент (тайм-менеджмент окремих підрозділів);

3) тайм-менеджмент вищого рівня управління з урахуванням зв'язків між основними підрозділами організації (дотримання єдиних для персоналу визначених стандартів і принципів тайм-менеджменту).

4. Визначення узагальнюючого показника рівня корпоративного тайм-менеджменту за результатами попереднього етапу.

5. Інтерпретація результатів оцінювання, що передбачає їх зіставлення з визначеними завданнями та вибраною стратегією діяльності, розроблення комплексу відповідних заходів.

Для вирішення завдання визначення узагальнюючого показника рівня корпоративного тайм-менеджменту організації ( $I_k$ ) було розроблено модель:

$$I_k = \sqrt[3]{I_1 \times I_2 \times I_3}, \quad (1)$$

де  $I_1$  – рівень індивідуального тайм-менеджменту організації;

$I_2$  – рівень групового тайм-менеджменту організації;

$I_3$  – рівень тайм-менеджменту вищого рівня управління з урахуванням зв'язків між основними підрозділами організації.

Вибір узагальнюючого показника як середньгеометричного значення часткових продиктовано тим, що таке подання інтегрального показника дає можливість урахувати мультиплікативний взаємодію всіх складників.

Відповідно, часткові показники визначатимуться як середньозважене відповідних одиничних показників:

$$I_1 = \sum_{i=1}^n \alpha_i \times K_i, \quad (2)$$

$$I_2 = \sum_{i=1}^n \beta_i \times K_i, \quad (3)$$

$$I_3 = \sum_{i=1}^n \gamma_i \times K_i, \quad (4)$$

де  $\alpha_i$  – коефіцієнти вагомості для одиничних показників індивідуального тайм-менеджменту організації,  $\sum_{i=1}^n \alpha_i = 1$ ;

$\beta_i$  – коефіцієнти вагомості для одиничних показників групового тайм-менеджменту організації,  $\sum_{i=1}^n \beta_i = 1$ ;

$\gamma_i$  – коефіцієнти вагомості для одиничних показників тайм-менеджменту на вищому рівні управління з урахуванням зв'язків між основними підрозділами організації,  $\sum_{i=1}^n \gamma_i = 1$ ;



$K_i$  – одиничні показники оцінювання тайм-менеджменту організації (10 критеріїв Г.А. Архангельського);

$n$  – кількість одиничних оціночних показників,  $n=1 \div 10$ .

За результатами оцінювання можна визначити інтегральний показник рівня корпоративного тайм-менеджменту організації, що дасть змогу зіставити отримані результати з визначеними цілями, завданнями, стратегічними орієнтирами підприємства.

Проведене дослідження показало, що в існуючих підходах до оцінювання ефективності корпоративного тайм-менеджменту [3; 4] проводиться анкетування тільки менеджерів. Зрозуміло, що керівники відіграють визначальну роль у досягненні ефективності роботи організації, однак уважаємо, що доцільно проводити опитування всього персоналу, оскільки результат використання робочого часу кожним працівником матиме безпосередній вплив на підсумки діяльності організації у цілому.

Опитування доцільно проводити у формі анкетування, у ході якого працівники анонімно проставляють бальні оцінки для показників (10 критеріїв Г.А. Архангельського) у розрізі кожного базового складника. Водночас в анкеті доцільно вказати підрозділ, в якому працює реципієнт, щоб у подальшому можна було порівняти результати оцінювання рівня тайм-менеджменту працівників різних ланок організації. Також це дасть можливість виявити слабкі місця в системі та розробити заходи, спрямовані на їх усунення.

Кожен показник пропонується оцінювати за шкалою, наведеною в табл. 3, де нулю відповідає найгірша оцінка для показника, а десять

балів – найвищий рівень розвитку за конкретним критерієм.

Таблиця 3

#### Шкала оцінювання рівня показників тайм-менеджменту

Лінгвістична оцінка рівня показника	Відповідні інтервали значень (бали)
Високий	9–10
Вище середнього	6–8
Середній	4–5
Нижче середнього	2–3
Низький	0–1

За результатами анкетування визначається загальна кількість балів по всіх показниках кожного з трьох базових складників корпоративного тайм-менеджменту, що стає вхідними даними для відповідних розрахунків часткових та узагальнюючого показника.

**Висновки.** Перевагами розробленого підходу до оцінювання ефективності корпоративного тайм-менеджменту є можливість виявити слабкі його сторони за різними елементами та підрозділами в організації, оскільки оцінювання проводиться для кожного з його базових складників за різними параметрами, а також ураховуються думки різних категорій персоналу. Окрім того, підхід вирішує завдання визначення інтегрального показника корпоративного тайм-менеджменту. Це, своєю чергою, дає змогу зіставити отримані результати з визначеними цілями та завданнями підприємства, визначити перспективні напрями руху для підвищення ефективності управління часом організації у цілому.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Євтушенко Г.І., Дерев'янка В.М. Аналіз стану управління робочим часом та шляхи підвищення ефективності застосування «тайм-менеджменту» в організації. *Збірник наукових праць Національного університету державної податкової служби України*. 2014. № 1. С. 88–96.
2. Лазоренко Т.В., Дідченко Ю.О., Михайлова Є.Д. Правила успішного використання тайм-менеджменту. *Молодий вчений*. 2017. № 1(41). С. 632–635.
3. Архангельский Г.А. Корпоративный тайм-менеджмент: энциклопедия решений. Москва : Альпина Бизнес Букс, 2008. 160 с.
4. Калініченко Л.Л., Гаврилова А.О. Особливості впровадження тайм-менеджменту на підприємстві. *Молодий вчений*. 2017. № 4.4(44.4). С. 60–63.
5. Любченко Н.В. Технології тайм-менеджменту в управлінській діяльності керівника навчального закладу. *Bulletin of Postgraduate education: collection of scientific papers. Series Management and administration*. 2016. № 1(30). С. 82–97.
6. Прищак М.Д., Лесько О.Й. Психологія управління в організації : навчальний посібник. Вінниця, 2016. 150 с.
7. Палінська О. Управління часом (time management) та його застосування у практиці викладання іноземних мов. *Теорія і практика викладання української мови як іноземної*. 2014. Вип. 10. С. 71–78.

#### REFERENCES:

1. Evtushenko G.I., Derevyanko V.N. (2014) Analiz stanu upravlinnia robochym chasom ta shliakhy pidvyshchennia efektyvnosti zastosuvannia «Taim-menedzhmentu» v orhanizatsii [Analysis of the state management working time and ways of improving the efficiency of use "time-management" in the organization]. *Zbirnyk naukovykh prats Natsionalnoho universytetu derzhavnoi podatkovoi sluzhby Ukrainy*, vol. 1, pp. 88–96.

2. Lazorenko T.V., Didchenko Y.O., Mikhailova E.D. (2017) Pravyla uspishnoho vykorystannia taim-menedzhmentu [Successful application of time management]. *Molodyj vchenyj*, vol. 1(41), pp. 632–635.
3. Arkhangel'skiy G. A. (2008) Korporativnyy taym-menedzhment: Entsiklopediya resheniy [Corporate Time Management: An Encyclopedia of Solutions]. Moscow : Al'pina Biznes Buks. (in Russian).
4. Kalinichenko L.L., Havrylova A.O. (2017) Osoblyvosti vprovadzhennia taim-menedzhmentu na pidpriemstvi [Features of implementation of time management at enterprise]. *Molodyj vchenyj*, vol. 4.4 (44.4), pp. 60–63.
5. Liubchenko N.V. (2016) Tekhnolohii taim-menedzhmentu v upravlinskii diialnosti kerivnyka navchalnoho zakladu [Time management technologies in the administrative activity of the head of education institution]. *Bulletin of Postgraduate education: collection of scientific papers. Series «Management and administration*, vol. 1(30), pp. 82–97.
6. Prysach N.D., Lesko A.Y. (2016) Psychology of management in the organization [Psykholohiia upravlinnia v orhanizatsii]. Vinnytsia: VNTU. (in Ukrainian).
7. Palinska O. (2014) Upravlinnia chasom (time management) ta yoho zastosuvannia u praktytsi vykladannia inozemnykh mov [Time management and its application in the practice of teaching foreign languages]. *Theory and practice of teaching Ukrainian as a foreign language: Collection of scientific works*. Lviv, vol. 10, pp. 71–78.

УДК 331.101.3

DOI: <https://doi.org/10.32782/easterneurope.29-16>

## АДМІНІСТРУВАННЯ СИСТЕМИ МОТИВУВАННЯ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

### ADMINISTRATION OF STAFF MOTIVATION SYSTEM AT THE ENTERPRISE

**Чернобай Л.І.**

кандидат економічних наук, професор,  
професор кафедри менеджменту і міжнародного підприємництва,  
Національний університет «Львівська політехніка»

**Ясінська Т.В.**

кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри менеджменту і міжнародного підприємництва,  
Національний університет «Львівська політехніка»

**Томашевська А.Р.**

студентка,  
Національний університет «Львівська політехніка»

**Chernobay Liana**

National University «Lviv Polytechnic»

**Yasinska Tetiana**

National University «Lviv Polytechnic»

**Tomashevaska Andriana**

National University «Lviv Polytechnic»

*У статті обґрунтовано актуальність проблематики адміністрування системи мотивування працівників на підприємствах. Проаналізовано напрацювання науковців за темою мотивування персоналу, а також досвід країн та провідних корпорацій світу у сфері стимулювання працівників до підвищення ефективності їхньої роботи. Висвітлено альтернативний варіант причинно-наслідкового зв'язку між підвищенням заробітної плати працівників та фінансовими результатами діяльності підприємства. Представлено рекомендації щодо вдосконалення системи мотивування на підприємствах у сучасних умовах. Зокрема, розкрито особливості та переваги застосування таких методів мотивування, як створення можливості працювати віддалено, запровадження гнучкого робочого графіку, створення умов для налагоджування комунікації між керівництвом підприємства та його працівниками, запровадження грейдингової системи.*

**Ключові слова:** мотивування, персонал, віддалена робота, гнучкий графік, комунікації, система грейдів.

*В статье обоснована актуальность проблематики администрирования системы мотивации работников на предприятиях. Проанализированы наработки ученых по теме мотивации персонала, а также опыт стран и ведущих корпораций мира в сфере стимулирования работников к повышению эффективности их работы. Освещен альтернативный вариант причинно-следственной связи между повышением заработной платы работников и финансовыми результатами деятельности предприятия. Представлены рекомендации по совершенствованию системы мотивации на предприятиях в современных условиях. В частности, раскрыты особенности и преимущества применения таких методов мотивации, как создание возможности работать удаленно, введение гибкого рабочего графика, создание условий для налаживания коммуникации между руководством предприятия и его работниками, введение грейдинговой системы.*

**Ключевые слова:** мотивация, персонал, удаленная работа, гибкий график, коммуникации, система грейдов.

*The topicality of the article is due to the need to improve the motivation system of employees, increase staff productivity and profit. The system of motivation of personnel at the enterprise plays one of the most important roles for achievement of the purposes and increase of profit of the enterprise. The ability to develop an effective system of*

*personnel motivation will increase productivity and improve the financial and economic condition of the enterprise. The goal of the article is to research and improve the administration of the personnel motivation system of the enterprise.*

*In the article was considered and analyzed the literature sources related to the system of personnel motivation. The experience of countries and leading corporations around the world in the field of encouraging employees to improve their efficiency are analyzed. An alternative causal relationship between the increase in employees' salaries and the financial results of the enterprise is highlighted.*

*The scope of motivation directly depends on the financial condition of the enterprise, its place in the market, management structure, strategy, goals and the relationship between departments.*

*In the article were considered some alternatives to improve the system of staff motivation: transfer of office workers to remote work; introduction of a flexible work schedule; creating conditions for communication with the management of the enterprise; introduction of a grading system.*

*In modern society, one of the most popular types of motivation is the ability to work remotely. In terms of COVID-19, it is one of the most effective motivators in the company, the essence of which is to perform their duties outside the office.*

*Another intangible way to motivate staff, which shows its effectiveness in modern conditions, is the introduction of a flexible work schedule. The ability to independently set the start and end time of work is a strong motivating factor, as the employee can adjust the work to their biological rhythm, distribute the time between rest and work according to their needs, etc.*

*With the help of communication of employees with the management of the company you can prevent professional burnout. The general symptoms of burnout were also analyzed.*

*An innovative method such as grading also helps to effectively solve the problem of employee motivation, the essence of which is the hierarchical ranking of positions based on their value and impact on the company's performance to ensure transparency of the remuneration system, the size of which depends on the value of the position.*

**Key words:** motivation, staff, remote work, flexible schedule, communications, grade system.

**Постановка проблеми.** В умовах стрімких та непередбачуваних змін, що відбуваються у сучасному бізнес-середовищі, важливо пам'ятати, що успішне досягнення цілей підприємства можливе за умови розміщення людини як суб'єкта професійної трудової діяльності в основі всіх бізнес-стратегій. Традиційно вважається, що потенціал будь-якої компанії полягає у кадрах, оскільки жодна організація не може досягти своїх цілей і вижити в конкурентній боротьбі без кваліфікованого персоналу – його основної рушійної сили. З огляду на це, питання механізмів підтримки високого рівня мотивації працівників не лише не втрачають десятиліттями своєї актуальності, а й набувають особливої гостроти в сучасних висококонкурентних умовах.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання мотивування персоналу піднімалися ще класиками менеджменту, зокрема у роботах А. Шопенгауера, А. Маслоу, Ф. Герцберга, Д. МакКлелланда, В. Врума, С. Адамса, Портера-Лоулера та ін. Своє продовження дослідження даної проблематики знайшло й у працях сучасних науковців, серед яких: О.В. Крушельницька, І.І. Свидрук, О.Ю. Ємельянов, С.В. Григоренко, Л.В. Волянська-Савчук, О.О. Чернушкіна, Д.А. Попович, І.В. Сторожук, В.І. Оробченко, Л.С. Мельник, М.П. Денисенко, М.В. Зось-Кіор, С.В. Скидан, А.В. Маляренко та ін. Проаналізуємо досягнення у даній галузі зазначених учених.

Термін «мотивація» був запроваджений А. Шопенгауером у статті «Чотири принципи достатньої причини», де він звертався до пояс-

нення причин поведінки людей. Майкл Мескон стверджує, що мотивація – це процес спонукання себе та інших до діяльності для досягнення власних цілей або цілей організації [1]. Вернадський стверджує, що мотивація – це свідоме прагнення до певного задоволення потреб [2]. У своїх роботах О.В. Крушельницька розглядає мотивацію як бажання працівників задовольнити свої потреби через трудову діяльність [3].

Підсумовуючи, варто сказати, що мотивація полягає у задоволенні внутрішніх та зовнішніх потреб людини чи групи людей. Через правильну мотивацію персонал починає виконувати свої обов'язки ефективніше, що допомагає організації досягати своїх цілей значно швидше. Мотивування персоналу є однією з ключових функцій управління підприємством, яка передбачає підштовхування працівників до сумлінного виконання своїх обов'язків із метою досягнення поставлених цілей підприємства. Для того щоб система мотивування працювала ефективно, менеджер повинен чітко визначити важливі потреби працівників, сформувавши систему винагород і стимулів та застосовувати їх на практиці.

Усі теорії мотивування персоналу поділяють на процесуальні та змістові. Змістові концепції мотивування найбільше відображено у роботах трьох учених: Абрахама Маслоу, Фредеріка Герцберга і Девіда МакКлелланда. Ці вчені концентрують свою увагу на потребах людини та їхньому впливі на діяльність останньої.

Маслоу сформував ієрархію потреб, розділивши їх на п'ять основних категорій, які розмістив за допомогою моделі піраміди в порядку від



більш простих до більш високих потреб: фізіологічні потреби; потреби в безпеці; соціальні потреби; потреби в повазі; потреби в самовираженні. Учений уважав, що процес мотивації через потреби нескінченний. Холл та Ліндсі також стверджують, що якщо задовольнити один рівень потреб, за ним піде інший, який також потрібно задовольнити. Цей процес відбувається постійно, оскільки потреби людини є невичерпними [1].

Відповідно до теорії потреб Девіда МакКлелланда, людям потрібно три аспекти: влада, успіх і причетність. Дана теорія підтримує ієрархію потреб Маслоу. Потреба у владі та успіху виражається у бажанні впливати на інших людей. У піраміді Маслоу ці потреби перебувають між потребою у повазі і потребою у самовираженні. Потреба у причетності цілком схожа з аналогічною соціальною потребою в піраміді Маслоу.

У 1959 р. Герцберг провів дослідження, у якому опитав понад 200 інженерів. Суть опитування полягала у двох питаннях: «Чи можете ви детально описати, коли після виконання службових обов'язків відчували себе особливо добре та погано?». На основі отриманих результатів він розробив двофакторну теорію, яка включає у себе «гігієнічні фактори» та «мотивацію». Гігієнічні фактори відповідають середовищу, а мотивація пов'язана із сутністю роботи. Герцберг вважає, що якщо людині недостатньо «гігієнічних факторів», то в неї виникає незадоволення роботою. Причому якщо їх достатньо, то це не означає, що вони викликатимуть мотивацію до роботи [1].

Процесуальні теорії найкраще представлені в роботах В. Врума, С. Адамса та Портера-Лоулера.

Віктор Врум розробив теорію очікувань, суть якої полягала в тому, що наявність потреби не є єдиною умовою мотивації. Він запропонував співвідношення зусилля, очікуваної та реальної винагороди. Учений дає такі рекомендації менеджерам: ставити високий, проте реалістичний рівень очікуваних результатів та переконувати підлеглих, що вони зможуть його досягти, доклавши трохи зусиль; установити тверде співвідношення між досягнутими результатами і винагородою, яку, своєю чергою, необхідно давати тільки за ефективну роботу.

Теорія справедливості, розроблена Стейсі Адамсом, закладає основу порівняння виконаної роботи та винагороди з роботою та винагородою інших людей за таке ж досягнення. Якщо працівник вважає, що його колега отримав за таку ж роботу більшу винагороду, то у нього виникає психологічна напруга і змінюється поведінка. У результаті необхідно мотивувати цього співробітника, зняти емоційну напругу й відновити справедливість [4].

Модель Портера-Лоулера частково включає у себе елементи теорії очікувань та справедливості. У даній теорії фігурують п'ять основних

понять: зусилля, сприйняття, отримані результати, винагорода, міра задоволення [5]. Дана модель пояснює, наскільки важливо поєднати всі ці складники для одержання задоволення від виконаного завдання. Задоволення є кінцевим результатом, який впливатиме на подальшу поведінку людини.

Підсумовуючи, зазначимо, що головна роль у системі мотивування персоналу належить його потребам. В Україні чи не основним методом збільшення мотивації працівників є підвищення заробітної плати, оскільки існуючий рівень оплати праці у своїй переважній більшості є недостатнім для сучасних умов життя. Однак, незважаючи на це, спостерігається тенденція, коли все більша кількість працівників прагне отримувати задоволення від роботи, підвищувати свій рівень знань та навичок, а також прагне брати участь у житті компанії [6]. У таких умовах важливим є врахування міжнародного досвіду мотивування працівників. Розглянемо системи мотивування різних країн світу: японську, американську та німецьку.

Японська модель мотивування працівників є доволі гнучкою. Основними її засадами є довільний найм працівників та відданість персоналу компанії. Дана модель заснована на трьох ключових факторах: стаж роботи, вік та професійна майстерність. Варто зазначити, що заробітна плата не збільшується пропорційно зростанню стажу роботи, а напругу залежить від нових здобутих навичок, що значно збільшує мотивацію до самовдосконалення.

Підґрунтям американської моделі мотивування є матеріальне стимулювання. Фактично на всіх підприємствах відбувається перегляд зарплати кожних півроку. Зміни оплати праці базуються на переатестаціях та перегляді нових навичок працівників. Також компанії практикують виплату премій та компенсацій, які не залежать від результатів роботи.

В основі німецької моделі стоїть людина як особистість. Дана модель уміло поєднує стимулювання до ринкових умов праці та соціальні гарантії для малозабезпечених верств населення. Таким чином, держава дбає про всіх людей і, відповідно, забезпечує підвищення їхнього добробуту.

Цікавим є досвід мотивування працівників успішними міжнародними підприємствами. Однією з міжнародних компаній, яка розробила свою систему мотивації, є Facebook. Окрім матеріального заохочення, компанія надає різні можливості своїм працівникам не втрачати мотивацію до роботи. Персонал має змогу відвідувати спортзал та спортивні секції за рахунок компанії. На території офісу функціонують безкоштовні кафе, їдальні та кімнати відпочинку. Як жінкам, так і чоловікам надається чотиримісячна відпустка після народження або усиновлення дитини. Засновник Facebook – М. Цукерберг виступає за здоровий спосіб життя, тому всім,

хто їздить на роботу на велосипеді, надається доступ до майстерні, яка відкрита для того, щоб усі мали змогу слідкувати за станом своїх транспортних засобів. Окрім того, застосовується система внутрішніх мотиваторів: здатність вчитися і рости, нести відповідальність і робити те, у що ти віриш [7].

Компанія Apple закладає мотивацію персоналу під продаж своїх товарів. Щороку вона надає знижки своїм працівникам на вироблені товари. Кожен три роки працівник отримує знижку 250 доларів для покупки iPad та 50% на купівлю програмного забезпечення.

Також зарубіжні компанії приділяють багато уваги налагодженню довірливих, а іноді навіть дружніх відносин між керівниками та підлеглими, а також формуванню ефективної системи зворотного зв'язку, покликаної забезпечувати менеджерів інформацією щодо рівня задоволеності співробітників умовами праці, їх потреб тощо.

На сучасних підприємствах набула поширення практика формування HR-підрозділів, відповідальних за роботу з персоналом. Упровадження мотиваційної діяльності на підприємстві – головне завдання такого підрозділу. При цьому сама наявність HR-відділу не гарантує успішну реалізацію функції мотивування персоналу, адже процес мотивації на пряму залежить від фінансового стану підприємства, його місця на ринку, структури управління, стратегії, цілей та взаємозв'язку між підрозділами [8]. Тому HR-фахівці повинні ґрунтовно враховувати усі перелічені чинники та розуміти важливість знаходження оптимального консенсусу, слідкувати за рівнем мотивації співробітників, впроваджувати нові техніки мотивування в організації, приводити сферу роботи з персоналом у відповідність до стратегії та цілей підприємства.

Огляд наукових здобутків у сфері мотивування персоналу показав, що всі науковці звертають увагу на те, що якщо розробити систему мотивування правильно, то вона допоможе підприємству досягнути цілей та бажаного прибутку набагато швидше. З огляду на це, важливим є розроблення проблематики адміністрування мотивування, яке полягає у знаходженні мотиву та потреби персоналу, а також у вірному задоволенні людських потреб.

**Постановка завдання.** Метою даної статті є вироблення рекомендацій щодо вдосконалення процесу адміністрування мотивування персоналу на підприємствах. Для досягнення мети необхідним є виконання таких завдань дослідження: аналізування теоретичних та практичних особливостей мотивування працівників; аналізування поточного стану і виявлення проблем в мотивуванні персоналу на підприємствах; розроблення рекомендацій щодо вдосконалення процесів мотивування працівників.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Дослідження особливостей адміністративної діяльності у сфері мотивування персоналу на

вітчизняних підприємствах засвідчило, що в переважній більшості система мотивування, яка покликана сприяти збільшенню прибутку компанії та підвищенню продуктивності праці, не справляється з поставленим завданням. В Україні чи не основним методом мотивації працівників є підвищення заробітної плати, оскільки існуючий рівень оплати праці здебільшого є недостатнім для сучасних умов життя. При цьому підвищення оплати праці справедливо асоціюється у роботодавців зі зростанням собівартості продукції. Але в процесі аналізу економічних наслідків підвищення заробітної плати для підприємства слід також брати до уваги й альтернативний причинно-наслідковий зв'язок (рис. 1).

Незважаючи на ймовірні позитивні зміни фінансових результатів діяльності підприємства внаслідок підвищення заробітної плати працівникам, перед вітчизняними господарюючими суб'єктами гостро стоїть питання пошуку та застосування альтернативних ефективних методів мотивування, що відповідатимуть сучасним умовам. При цьому насамперед варто звернути увагу на потреби, мотиви та інтереси працівників. На систему мотивування також впливатимуть внутрішня політика та цінності підприємства.

В умовах пандемії коронавірусу одним із популярних способів мотивування персоналу стало створення можливості працювати віддалено. Термін «віддалена робота» був запропонований у 1973 р. директором із міждисциплінарних досліджень університету Південної Каліфорнії Джеком Ніллесом, який трактує це поняття як роботу з дому за допомогою використання інформаційних технологій замість трати часу на поїздки до офісу. Як бачимо, Д. Ніллес убачав перевагу віддаленої роботи в економії часу за рахунок відсутності необхідності добиратися до робочого місця. У сучасних умовах на перший план виходить можливість за допомогою віддаленої роботи зберегти здоров'я персоналу.

4 лютого 2021 р. Верховна Рада України ухвалила в другому читанні та в цілому законопроект № 4051, який регулює дистанційну роботу українців. У даному законопроекті виокремлюється два види роботи: дистанційна та надомна. Так, працювати дистанційно означає виконувати роботу за власним графіком та в будь-якій точці, як на власному обладнанні, так і наданому роботодавцем. Своєю чергою, працювати надомно означає виконувати роботу виключно за місцем проживання, на засобах, які надає роботодавець і за його ж графіком.

У табл. 1 наведено переваги застосування дистанційної роботи на підприємствах.

Із запровадженням карантинних заходів набули актуальності рекомендації щодо способів підвищення продуктивності віддаленої роботи. Найпоширенішими порадами стали такі, як планування свого робочого дня, встановлення тер-

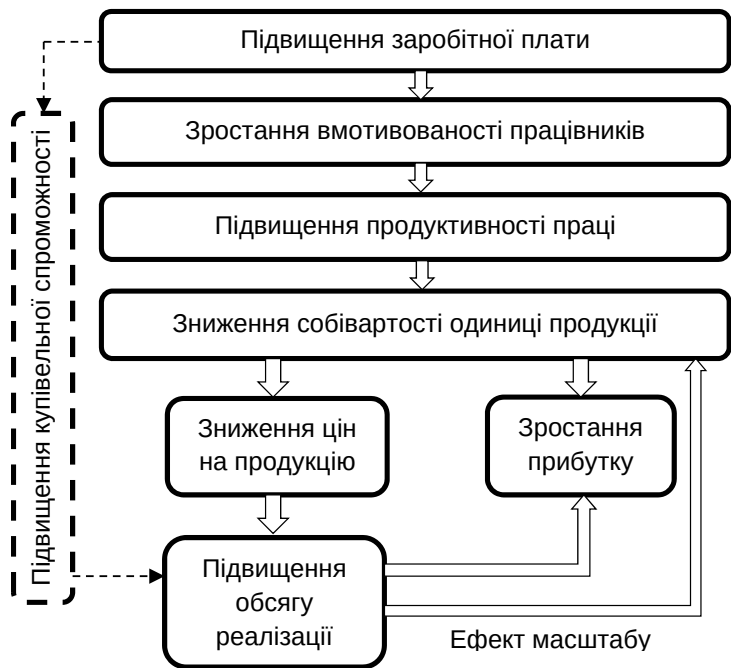
мінів виконання робіт, постановка цілей, створення робочої атмосфери в місці віддаленої праці, використання сучасних технологічних засобів для підтримки активної участі та обізнаності у житті компанії тощо. Адміністративному апарату в умовах дистанційної роботи підлеглих рекомендовано проводити регулярні онлайн-зустрічі з працівниками з метою забезпечення зворотного зв'язку.

Іншим нематеріальним способом мотивування персоналу, який проявляє свою ефективність у сучасних умовах, є запровадження гнучкого графіку роботи. Вищезгаданий законопроект визначає поняття «гнучкий режим робочого часу» як режим роботи, що є відмінним від визначеного правилами внутрішнього трудового розпорядку, за умови дотримання відпрацювання сумарної кількості робочих годин протягом установленого облікового періоду.

Відповідно до законопроекту, гнучкий режим робочого часу може передбачати: фіксований час, протягом якого працівник обов'язково повинен бути присутнім на робочому місці та виконувати свої посадові обов'язки; при цьому може передбачатися поділ робочого дня на частини; змінний час, протягом якого працівник на власний розсуд визначає періоди роботи в межах установленої норми тривалості робочого часу; час перерви для відпочинку і харчування.

Можливість самостійно встановлювати час початку та завершення роботи є сильним мотиваційним чинником, оскільки працівник може підлаштовувати роботу під свій біологічний ритм, розподіляти час між відпочинком та роботою відповідно до своїх потреб тощо (табл. 2).

В умовах гнучкого графіку роботи працівник на психологічному рівні відчуває свободу у прийнятті своїх рішень, що сприяє посиленню готовності нести відповідальність за виконання поставлених завдань. Успішне впровадження дистанційної роботи та гнучкого робочого гра-



**Рис. 1. Альтернативний варіант впливу зростання заробітної плати працівників на фінансові результати підприємства**

фіку вимагає ефективної системи контролю та звітності на підприємстві. Звітність при цьому може бути щоденною (працівник дотримується 8-годинного робочого дня з надсиланням своєму керівнику звіту в кінці кожного дня) або щотижневою (працівник дотримується 40-годинного робочого тижня із надсиланням своєму керівнику звіту в кінці останнього робочого дня тижня). Процес виконання завдань працівниками, що виконують роботу дистанційно або за гнучким графіком, може контролюватися із застосуванням спеціально призначених для керування віддаленими командами комп'ютерних програм (Teamwork, Trello та ін.).

Серед способів нематеріального мотивування персоналу звернемо увагу також на створення умов для налагоджування комунікації між

Таблиця 1

**Переваги переведення працівників на віддалену роботу**

№	Переваги для працівників	Переваги для адміністрації
1.	Можливість працювати у будь-якому куточку світу	Скорочення витрат на комунальні послуги та обслуговування офісу
2.	Економія часу на доїзд до офісу	Зменшення конфліктів між працівниками
3.	Збільшення робочого часу за рахунок зменшення комунікації між співробітниками	Можливість залучення працівників із різних куточків України та з-за кордону
4.	Можливість підвищення мотивації та отримання задоволення від робочого процесу	Зменшення плинності кадрів
5.	Можливість ефективно планувати свій час	Збільшення продуктивності праці за рахунок відсутності відволікання
6.	Можливість поєднувати роботу та догляд за малолітніми дітьми	Збільшення гнучкості праці

**Переваги запровадження вільного графіку роботи**

№	Переваги для працівників	Переваги для адміністрації
1.	Можливість установити робочий графік відповідно до свого біоритму	Підвищення продуктивності праці
2.	Підвищення продуктивності праці	Зменшення витрат на оплату непродуктивних утрат часу
3.	Можливість виконувати інші заплановані справи	Стратегічна перевага на ринку праці
4.	Підвищення мотивації кращого виконання роботи	Зменшення плинності кадрів
5.	Відсутність запізнь на роботу	Відсутність запізнь на роботу

керівництвом підприємства та його працівниками. Ефективність цього способу мотивування зумовлюється прагненням персоналу відчувати свою причетність до життя компанії та її успіхів, бути важливим елементом її діяльності. Працівникам важливо мати можливість висловлювати свою думку, яку почують. Налагодження систематичної взаємодії з підлеглими дає змогу керівництву розпізнавати симптоми їхнього професійного та емоційного вигорання на ранніх етапах.

У Міжнародній класифікації хвороб вигорання трактується як синдром, що виникає внаслідок хронічного стресу на робочому місці і характеризується такими ознаками, як утрата енергійності та поява відчуття виснаженості, поява песимістичних думок про роботу, зниження професійної ефективності.

Відповідно до досліджень Deloitte [9], 77% опитаних працівників відчували професійне вигорання. При цьому 31% опитаних указали, що вигорання спричинене браком підтримки та визнання від керівництва компанії. За даними Звіту в галузі охорони здоров'я за 2019 р., підготовленого лідером з питань поведінкового здоров'я Ginger [10], 81% працівників заявляють, що стрес негативно впливає на їхню роботу, проявляючись у низці симптомів – від втоми та тривоги до фізичних захворювань та пропущеної роботи; 48% плакали на роботі, а 50% пропустили хоча б один робочий день; 81% повідомляють про перешкоди для використання послуг поведінкового здоров'я, включаючи нестачу часу на отримання допомоги, заплутані варіанти програм тощо; 85% відзначають, що користь для здорової поведінки є важливим чинником під час оцінки нової можливості працевлаштування.

Х. Маслах та С. Джексон указують, що професійне вигорання пов'язане з трьома чинниками: емоційним виснаженням, деперсоналізацією та редукцією персональних досягнень. Емоційна виснаженість супроводжується відчуттям спустошеності, втоми тощо. Деперсоналізація проявляється у зміні стосунків із колегами та у цинічному ставленні до роботи. Редукція професійних досягнень полягає у виникненні почуття некомпетентності та неуспішності [11].

Професійне вигорання призводить до зниження продуктивності праці персоналу через утрату мотивації до виконання своїх завдань та виникнення байдужості до того, що відбувається навколо. Для уникнення таких наслідків Х. Маслах пропонує використовувати правила трьох «С»: Collaborate (співпрацювати, тобто цікавитися поглядами, думками, потребами підлеглих), Customize (налаштовувати, тобто підлаштовувати корпоративну культуру під бажання більшості працівників), Commit (здійснювати, тобто вирішувати проблеми не тимчасово, а ґрунтовно) [12].

Ефективно вирішити завдання мотивації працівників допомагає також такий інноваційний метод, як грейдування, сутність якого полягає в ієрархічному ранжируванні посад на основі їх цінності та впливу на результат діяльності підприємства з метою забезпечення прозорості системи оплати праці, розмір якої ставиться в залежність від цінності посади. До одного і того самого грейда відносять посади, близькі й однакові за значущістю і цінністю внеску в організацію на основі різних способів оцінки праці.

Система грейдів була запропонована у 1940 р. Едвардом Хейемом. Учений виокремив три групи чинників, які слід брати до уваги під час ранжирування посад: knowhow (знання і навички), problemsolving (вміння вирішувати проблеми), accountability (відповідальність). Метод грейдування успішно застосовується провідними зарубіжними (BMW, Pepsi та ін.) і вітчизняними (ПУМБ, «Інтертайп» та ін.) компаніями.

Грейдингова система задовольняє інтереси як власників підприємства, так і його працівників (табл. 3).

Запровадження системи грейдів є нелегким завданням і вимагає: формування робочої групи або призначення особи відповідальної за розроблення, представлення та запровадження даної системи; складання опису існуючих посад та визначення їхньої цінності для підприємства; штатний облік усіх посад та їх ранжирування; складання опису головних вимог до кожної посади; встановлення KPIs (Key Performance Indicators) – ключових показників продуктивності; встановлення посадових окладів; забез-



Таблиця 3

**Переваги запровадження грейдингової системи**

№	Переваги для підприємства	Переваги для працівників
1.	Чітке планування витрат на оплату праці	Можливість чітко відслідковувати свій кар'єрний ріст
2.	Удосконалення організаційної структури	Отримання змоги розвиватися всередині компанії
3.	Підвищення кваліфікації персоналу	Чітке розуміння свого місця у компанії
4.	Посилення мотивування персоналу	Збільшення мотивації щодо роботи та саморозвитку
5.	Оптимізація витрат	Отримання справедливої винагороди
6.	Чіткість рамок кар'єрного розвитку персоналу	Прозорість системи оплати праці

печення можливостей кар'єрного росту персоналу (встановлення челенджів).

**Висновки.** Удосконалення системи адміністрування мотивування персоналу на підприємстві має бути комплексним заходом, запровадження якого вимагає ґрунтовного аналізу

альтернативних варіантів із погляду їхніх переваг, недоліків, можливостей реалізації як для власників бізнесу, так і для працівників.

Перспектива подальших досліджень полягає у розробленні методів оптимізації системи матеріального стимулювання персоналу.

**БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:**

1. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. Москва : ДЕЛО, 1997. 704 с.
2. Вернадський А.А. Механізм мотивації персоналу. Київ, 2000. 410 с.
3. Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. Управління персоналом : навчальний посібник. Київ : Кондор, 2006. 308 с.
4. Бутенко Д.С. Теорії мотивації: практичний аспект. *Ефективна економіка*. 2020. № 5. С. 17.
5. Васюта В.Б., Бульбаха Л.І. Мотивація праці на підприємстві в сучасних умовах господарювання. *Ефективна економіка*. 2016. № 6. С. 42–55.
6. Станева Т., Куля І. Мотивація і стимулювання працівників в організації. *Збірник наукових праць за матеріалами Всеукраїнської науково-практичної конференції до Дня науки України та з нагоди 50-річчя Інституту проблем ринку та економіко-екологічних досліджень НАН України*. 2020. № 1505. С. 201–211.
7. Управління персоналом: теоретичні аспекти та стратегії розвитку : монографія / Т.А. Костишина та ін. ; за ред. проф. Т.А. Костишиної. Полтава, 2014. 604 с.
8. Компетентність HR- підрозділу з формування і використання інноваційних технологій мотивування персоналу / Л.В. Волянська-Савчук та ін. *Збірник наукових праць ЧДТУ*. 2020. № 56. С. 141–148.
9. Deloitte's marketplace survey on burnout. Deloitte'. 2015. URL: <https://www2.deloitte.com/us/en/pages/about-deloitte/articles/burnout-survey.html> (дата звернення: 10.02.2021).
10. Robinson V. Two-Thirds Of Workers Experienced Burnout This Year: How To Reverse The Trend In 2020. *Forbes*. 2020. P. 45–49.
11. Коновчук Н.С. Основні причини та профілактика професійного вигорання у менеджерів. *ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК»*. 2012. № 14. С. 91–95.
12. Schelenz R. Job burnout is a billion-dollar problem. Can we fix it, despite COVID-19? *University of California*. 2020. URL: <https://www.universityofcalifornia.edu/news/job-burnout-billion-dollar-problem-can-we-fix-it-despite-covid-19> (дата звернення: 10.02.2021).

**REFERENCES:**

1. Meskon M., Al'bert M., Khedouri F. (1997) Osnovy menedzhmenta [Fundamentals of management]. Moscow: Izdatel'stvo «DELO». (in Russian)
2. Vernadskyi A.A. (2000) Mekhanizm motyvatsii personalu [The mechanism of staff motivation]. Kyiv. (in Ukrainian)
3. Krushelnytska O.V., Melnychuk D. P. (2006) Upravlinnia personalom [Personnel management]. Kyiv: «Kondor». (in Ukrainian)
4. Butenko D.S. (2020) Teorii motyvatsii: praktychnyi aspekt [Theories of motivation: practical aspect]. *Efektivna ekonomika*, no. 5, p. 17.
5. Vasiuta V.B., Bulbakha L.I. (2016) Motyvatsiia pratsi na pidpriemstvi v suchasnykh umovakh hospodariuvannia [Motivation to work at the enterprise in modern business conditions]. *Efektivna ekonomika*, no. 6, pp. 42–55.
6. Stanieva T., Kulia I. (2020) Motyvatsiia i stymuliuвання pratsivnykiv v orhanizatsii [Motivation and stimulation of employees in the organization]. *Zbirnyk naukovykh prats za materialamy Vseukrainskoi naukovo praktychnoi*

*konferentsii do Dnia nauky Ukrainy ta z nahody 50-richchia Instytutu problem rynku ta ekonomiko-ekolohichnykh doslidzhen NAN Ukrainy*, no. 1505, pp. 201–211.

7. Kostyshyna T.A., Pysarenko V.P., Nestulia O.O., Nestulia S.I. ta in. (2014) *Upravlinnia personalom: teoretychni aspekty ta stratehii rozvytku* [Personnel management: theoretical aspects and development strategies]. Poltava. (in Ukrainian)

8. Volianska-Savchuk L.V., Chernushkina O.O., Popovych D.A., Storozhuk I.V. (2020) *Kompetentnist HR-pidrozdilu z formuvannia i vykorystannia innovatsiinykh tekhnolohii motyvuvannia personalu* [Competence of HR-unit for the formation and use of innovative technologies to motivate staff]. *Zbirnyk naukovykh prats ChDTU*, no. 56, pp. 141–148.

9. Deloitte's marketplace survey on burnout. Deloitte' (2015). Available at: <https://www2.deloitte.com/us/en/pages/about-deloitte/articles/burnout-survey.html> (accessed 10 February 2021).

10. Robinson B. (2020) Two-Thirds Of Workers Experienced Burnout This Year: How To Reverse The Trend In 2020. *Forbes*, pp. 45-49.

11. Konovchuk N.S. (2012) *Osnovni prychny ta profilaktyka profesiinoho vyhorannia u menedzheriv* [The main causes and prevention of burnout in managers]. *VNZ «Universytet ekonomiky ta prava «KROK»*, no. 14, pp. 91–95.

12. Schelenz R. (2020) Job burnout is a billion-dollar problem. Can we fix it, despite COVID-19? University of California. Available at: <https://www.universityofcalifornia.edu/news/job-burnout-billion-dollar-problem-can-we-fix-it-despite-covid-19> (accessed 10 February 2021).

## РОЗВИТОК ПРОДУКТИВНИХ СИЛ І РЕГІОНАЛЬНА ЕКОНОМІКА

УДК 330.341.1:332.1+339.92

DOI: <https://doi.org/10.32782/easterneurope.29-17>

### СТВОРЕННЯ ТА РОЗВИТОК ТРАНСКОРДОННИХ МЕДИЧНИХ КЛАСТЕРІВ ЯК ІНСТРУМЕНТ АКТИВНОСТІ ЄВРОРЕГІОНІВ

### CREATION AND DEVELOPMENT OF CROSS-BORDER MEDICAL CLUSTERS AS A TOOL FOR THE ACTIVITY OF EUROREGIONS

**Юревич Н.О.**

кандидат медичних наук, доцент кафедри отоларингології,  
Харківський національний медичний університет

**Цеханович В.Б.**

аспірант кафедри економічної теорії,  
маркетингу та підприємництва,  
Державний заклад «Луганський національний університет  
імені Тараса Шевченка»

**Yurevych Nadiia**

Kharkiv National Medical University

**Tsekhanovych Victor**

State Institution «Luhansk Taras Shevchenko National University»

*У статті обґрунтовано об'єктивну необхідність упровадження транскордонних медичних кластерів у євро регіонах України. У даній роботі він розглянутий як об'єднання на основі узгодження спільних інтересів незалежних суб'єктів господарювання, які є учасниками взаємопов'язаних ринків сфери охорони здоров'я, які співпрацюють між собою для досягнення соціально-економічних результатів на основі отримання синергетичного ефекту від співпраці по різні боки кордону. Транскордонний медичний кластер передбачає створення в структурі євро регіону стратегічної одиниці, яка координуватиме реалізацію стратегії розвитку медичного туризму, вдосконалення збору й обробки інформації про в'їзних туристів, проведення промокампанії регіону на ключових ринках та поліпшення туристичної інфраструктури і заходів на його підтримку.*

**Ключові слова:** медичні кластери, євро регіональна діяльність, транскордонні кластери, інноваційна діяльність.

*В статье обоснована объективная необходимость внедрения трансграничных медицинских кластеров в евро регионах Украины. В данной статье он рассмотрен как объединение на основе согласования общих интересов независимых субъектов хозяйствования, являющихся участниками взаимосвязанных рынков сферы здравоохранения, которые сотрудничают между собой для достижения социально-экономических результатов на основе получения синергетического эффекта от сотрудничества по разные стороны границы. Трансграничный медицинский кластер предусматривает создание в структуре евро региона стратегической единицы, которая будет координировать реализацию стратегии развития медицинского туризма, совершенствования сбора и обработки информации о въездных туристах, проведения промокампании региона на ключевых рынках и улучшения туристической инфраструктуры и мероприятий в его поддержку.*

**Ключевые слова:** медицинские кластеры, евро региональная деятельность, трансграничные кластеры, инновационная деятельность.

*The article substantiates the objective necessity of introducing cross-border medical clusters in the euro regions of Ukraine. Clusters are a community of firms, closely related industries that complement each other and contribute*

*to the growth of their competitiveness, and thus they serve as "points of growth" in the development of the domestic market and the economy of the euroregions. Innovative development of the world economy, associated with progressive changes in technology and in the forms and methods of labor organization, requires new approaches to production management and significant expenditures of material, intellectual and financial resources. In modern theories of development, more and more attention is paid to problematic issues of organizational and economic classification. This will improve the level of health, maintain social stability in society, and improve the quality of medical care to the level of world standards, optimizing public spending. Innovation clusters have become the object of close attention due to the increasing role of innovation in the competition of global markets for medical services. The cross-border medical cluster provides for the creation of a strategic unit in the structure of the euroregion, which will coordinate the implementation of the strategy for the development of medical tourism, improving the collection and processing of information on incoming tourists, conducting a promotional campaign of the city in key markets and improving the tourist infrastructure and measures to support it. This type of cluster is particularly relevant for Ukraine, which has taken a course to modernize the national economy based on the priority development of high-tech and high-tech industries. Diversification of the economy of the Euroregions through the cluster approach is one of the main solutions to this problem. High-quality provision of medical services, the creation of joint clinics, can become one of the ways to diversify the economy, using the growing potential of cross-border cooperation and the flow of medical tourists.*

**Key words:** *medical clusters, euro-regional activities, cross-border clusters, innovation activities.*

**Постановка проблеми.** Структура національних медичних стандартів має універсальне значення, що відображає масштаби впровадження інноваційних медичних технологій у кожній країні та рівень розвитку ринку медичних послуг. Процес інтеграції та глобалізації сприяє розширенню кордонів між країнами, встановленню зон вільної торгівлі, а країни беруть участь у міжнародних економічних організаціях, що, своєю чергою, створює умови для розвитку торгівлі медичними послугами. Створення та функціонування транскордонних кластерів у євро регіонах України має велике значення та сприяє розвитку ринку медичних послуг і ринку медичного обладнання, впроваджуючи тим самим інноваційні методи та технології у медичну практику. Усі ці інноваційні процеси на ринку призводять до збільшення витрат на лікування, податків та страхових внесків, що, своєю чергою, є результатом збільшення фінансового капіталу в економіці.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Більшість дослідників визначає транскордонні медичні кластери як географічно локалізовані та економічно незалежні медичні заклади, медичні школи, науково-дослідні організації, постачальники медичного обладнання та ліків та державні установи, які співпрацюють між собою, головним чином, для отримання соціальних результатів та переваг. Питання кластерного розвитку медичної галузі розглядали у своїх роботах такі фахівці, як С. Палиця [1], О. Тищенко, С. Заніздра [2]. Але, незважаючи на велику кількість досліджень, залишається нерозкритим питання побудови обґрунтованої структури медичних кластерів у євро регіонах. Дослідження цього питання дасть змогу винайти шляхи поліпшення інноваційного розвитку всіх елементів системи охорони здоров'я та спрямувати зусилля держави на поліпшення здоров'я населення і, таким чином, підвищити конкурентоспроможність країни у цілому і благополуччя її громадян в межах місцевої громади зокрема.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** На сучасному етапі вітчизняна система медицини не може повною мірою забезпечити процес реалізації конституційних прав громадян України у сфері охорони здоров'я. Причинами складної ситуації є відсутність фінансових ресурсів, зниження якості медичного обслуговування, незадовільні матеріально-технічні умови та зростання тіньових секторів у медичній галузі. Тому систему потрібно негайно реформувати, враховуючи конкретні умови кожного регіону. Стратегія трансформації в секторі охорони здоров'я повинна базуватися на транскордонному кластерному підході у євро регіонах для забезпечення ефективного захисту населення від медичних ризиків та сприяння ефективному використанню системних ресурсів.

**Постановка завдання.** Метою статті є обґрунтування ролі транскордонних медичних кластерів у формуванні потенціалу та перспектив євро регіональної діяльності України.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Успішний розвиток євро регіонів пов'язують не тільки з конкурентоспроможною промисловістю і сільським господарством, а й зі сферою інтелектуальних і креативних послуг, зокрема медичних. Зростаючу роль охорони здоров'я як драйвера економічного зростання відображає повсюдне формування медичних кластерів. У зв'язку із цим важливо зрозуміти, якими вони бувають і за якими законами розвиваються. Таке знання абсолютно необхідно для тих, хто збирається формувати медичні кластери або брати участь у них.

У транскордонний кластер входить низка географічно взаємозалежних установ і пов'язаних із ними органів влади і фірм, що діють у конкретній області і взаємодоповнюють один одного по різні боки кордону. Перевагою даної кластерної моделі є те, що їхня діяльність спрямована не лише на внутрішній, а й на зовнішній ринок.

Медичний кластер – це інноваційна модель організації процесу надання медичної допо-



моги, заснована на узгоджених діях із реалізації профільного відбору, лікування, реабілітації, диспансерного спостереження пацієнта. Медичний кластер відрізняється від інших інтегративних систем, оскільки володіє розгалуженою структурою.

У транскордонний медичний кластер зазвичай об'єднуються не тільки виробники та продавці продукції або послуг, географічно сконцентровані на прикордонні двох або більше суміжних країн. У кластер, зокрема, входять усі зацікавлені у взаємовигідній співпраці фірми, технологічні підприємства, підприємства сфери обслуговування та логістики, дизайнерські та PR-фірми, науково-дослідні та консультаційні організації

Найбільш поширена цільова модель медичних транскордонних кластерів – координація діяльності регіональних гравців у сфері охорони здоров'я. Кластери створюються для підвищення конкурентоспроможності та інвестиційної привабливості євро регіонів. При цьому медицина розглядається як найважливіший вид економічної активності, що створює робочі місця і приносить дохід. Для успішної реалізації даної цільової моделі потрібні синхронізація регіональної спільноти, навігація учасників кластера за заходами підтримки, забезпечення єдиної комунікаційної платформи.

Як інноваційна модель медичний кластер складається з об'єктів медичного призначення та інфраструктури, вбудованих у наявні сфери, галузі, навчальні заклади, транспортні комунікації.

Багато країн усе активніше використовують кластерний підхід у формуванні своїх національних інноваційних програм. Найбільш успішні інноваційні кластери формуються там, де здійснюється або очікується прорив у галузі техніки та технології виробництва з подальшим виходом на нові ринкові ніші. Творча діяльність кластера виражається ще й у тому, що більшість його учасників не конкурує між собою, а обслуговує різні сегменти галузі. Їх створення винятково важливо для переходу економіки на інноваційний шлях розвитку, який вимагає постійних контактів учасників інноваційного процесу, що дає змогу коригувати наукові дослідження, дослідно-конструкторські розробки і виробничий процес [3].

Медичні кластери, як правило, формуються на базі великих медичних центрів, які мають розвинені матеріальні, технічні та наукові ресурси та характеризуються зосередженням уваги на створенні інфраструктури для забезпечення необхідних ресурсів для підтримки здоров'я населення. Деякі медичні центри, що підтримуються державою, перебувають у процесі агломерації та перебувають у стані інфраструктури, яка використовує імпортовані альтернативні технології для надання медичних послуг. Така комбінована система є характеристикою біль-

шості усталених старих та нових кластерів. Це пов'язано з тим, що побудова медичної кластерної системи виконується за різними схемами, такими як технічне впровадження, організація та виробництво, маркетинг, інвестиції, логістика, персонал тощо, й ураховує співпрацю між регіональними управліннями та підприємствами.

Так, наприклад, у країнах ЄС відбувається активний процес створення наукомістких кластерів. За даними партнерської мережі ENSR, такі кластери створені в Австрії (кластер у Відні «Біотехнологія й молекулярна медична наука»), Бельгії (кластер «Мультимедійна долина Фландрії»), а в Баварії (Німеччина) серед 19 сформованих кластерів найбільш успішними є кластери «Біотехнології» та «Медична техніка» [4].

Формування медичного кластера у євро регіонах є одним з інноваційних напрямів інтеграції в охороні здоров'я, яке може залучити потік пацієнтів із сусідніх регіонів за рахунок діагностичного та лікувального обладнання світового рівня, існуючого кадрового і наукового потенціалу та медичного туризму. Кластерний підхід виступає тут специфічним механізмом інтеграційної взаємодії, який може стимулювати інвестиційні вкладення у сферу охорони здоров'я. Значною мірою це пояснюється тим, що під час формування транскордонних кластерів діє синергетичний ефект від взаємодії його учасників, що перевершує такий ефект від діяльності вертикально і горизонтально вбудованих структур.

Сукупність передбачуваних сфер для створення медичних кластерів можна розділити на три основні категорії:

- 1) кластери медичних послуг;
- 2) кластери медичного обладнання та лікарського забезпечення;
- 3) кластери біотехнологій та інновацій у медицині.

Особливість транскордонного кластера пов'язана з тим, що різні елементи системи розташовані по різні боки кордону, тобто в різних правових і економічних системах з усіма наслідками. У зв'язку із цим формування єдиної, цілісної транскордонної співпраці вимагає певних політичних і правових зусиль для вирішення проблеми ефективної медичної діяльності.

На сучасному етапі розвитку економіки України транскордонні кластери можуть бути ефективним інструментом зміцнення вітчизняного підприємництва та зміцнення ринкових позицій окремих суб'єктів господарювання. Сучасний розвиток української економічної системи характеризується серйозними змінами у національних та міжнародних виробничих організаціях, що є основою для активного формування нових економічних відносин та механізмів розвитку між суб'єктами господарювання з урахуванням їхніх економічних інтересів. Формування таких кластерів стане вирішальним чинником підвищення конкурентоспроможності національної економіки в умовах глобалізації.

На жаль, в Україні транскордонних медичних кластерів наразі не існує. Їх створення в рекреаційних зонах євро регіонів «Буг» (Україна – Польща – Білорусь) та «Карпати» (Україна – Польща – Словаччина – Угорщина – Румунія) дасть змогу Україні залучити інвестиції у розвиток інноваційних медичних технологій у даних євро регіонах.

Створення транскордонних медичних кластерів у даних євро регіонах досить обґрунтоване. По-перше, завдяки своєму геополітичному положенню кластер має величезну перевагу – близькість до країн ЄС. По-друге, розглянута транскордонна зона володіє природно-рекреаційним ресурсом та історико-культурною спадщиною. По-третє, є достатня кількість господарюючих підприємств, що займаються різними видами надання послуг. По-четверте, розвивається взаємодія адміністрацій прикордонних регіонів сусідніх країн.

На нашу думку, медичний кластер в українських євро регіонах повинен являти собою інтегровану структуру, покликану об'єднати низку територіально і функціонально взаємопов'язаних організацій, діяльність яких передбачає проектування, надання, просування і контроль якості лікувально-оздоровчих і медичних послуг на туристичному ринку, що вимагає здійснення координації зусиль з ефективного застосування ресурсного потенціалу й моніторингу запитів рекреантів як споживачів відповідних послуг. Окрім того, для забезпечення повноцінного розвитку медичної сфери доцільно здійснювати вдосконалення інформаційної інфраструктури рекреаційних та туристичних послуг в Україні. Проте уточнення вимагають особливості формування інформаційної інфраструктури рекреаційних та туристичних послуг.

Кластерна стратегія надасть євро регіону значні переваги та можливості. Очевидною перевагою є можливість для бізнесу, влади та медичних закладів спільно працювати над зміцненням регіональної економіки. Це може сприяти:

- нарощуванню обсягів виробництва і надання послуг, що призведе до ширшого використання інноваційних технологій;
- взаємодії медичних підприємств у межах кластерів, що дасть змогу посилювати процеси спеціалізації та розподілу праці;
- розширенню міжфірмових потоків ідей та використанню інноваційного потенціалу більшої кількості працівників інтелектуальної сфери;
- розширенню обсягів діяльності, дає змогу створювати нові робочі місця та посилювати соціальну відповідальність бізнесу.

Потенціалом для розвитку транскордонного медичного кластера в євро регіонах можуть бути природні ресурси і супутні галузі (наприклад, медичний туризм, який дуже поширений серед вітчизняних та іноземних гостей), на які робиться акцент, а також наявність інфраструк-

тури, привабливої для інвесторів. У моделі даного кластера всі елементи взаємопов'язані між собою, і цей зв'язок ґрунтується не лише на економічній вигоді учасників, а й орієнтований на створення і реалізацію якісних туристських послуг, що задовольняють потреби туристів та місцевого населення.

Під час формування транскордонних медичних кластерів значущим фактором є наявність державного кордону, по обидва боки якого на території сусідніх країн ведеться медична та туристська діяльність. Кордон відіграє важливу роль у розподілі туристських потоків. Так, найважливішою функціональною характеристикою кордону Україна – ЄС є контактність, яка проявляється як сукупність умов і чинників, що сприяють транскордонному сполученню.

Загрози, що стримують розвиток транскордонного медичного кластера, включають: внутрішньокластерне суперництво, витік бізнес-ідей, а також зниження платоспроможного попиту населення за погіршення загальноекономічної ситуації, мінливі споживчі переваги на медичних та туристичних ринках, відтік туристів у сусідні регіони та за кордон у зв'язку з низьким рівнем надаваних послуг.

Основні позитивні ефекти: приплив грошових коштів, поліпшення соціально-економічних показників; активна інвестиційна політика, що сприяє залученню інвесторів для фінансування розвитку медичної індустрії; збільшення обсягів інноваційної діяльності господарюючих суб'єктів; створення загальної нормативно-правової та інформаційно-консультаційної підтримки учасників кластера; вхід нових фірм на ринки туристських і готельних послуг, перевезень.

**Висновки.** Виходячи з вищевикладеного, можна зробити такі висновки:

- 1) метою медичного транскордонного кластеру є посилення відносин між учасниками кластерної системи для сприяння придбанню нових технологій для досягнення найкращого розподілу ризиків та виходу на зовнішні ринки для ефективного використання знань;
- 2) необхідно фіксувати активи за допомогою довіри між членами кластера для зменшення транзакційних витрат.

Завдяки використанню методів управління логістикою для оптимізації матеріального потоку та мінімізації всіх витрат необхідно поєднувати всі елементи кластера. Водночас органи влади повинні забезпечити законодавчу базу, без якої неможливо правильно сформулювати юридичні компоненти медичної структури транскордонного кластера у євро регіоні.

Одним із найважливіших завдань для ефективності роботи медичного кластера у євро регіонах є визначення медичних організацій, які зацікавлені у формуванні потоку ресурсів у кластерній системі та об'єднанні зусиль по обидва боки кордону зі структурою ринку. Це оче-

видно. Тому транскордонні медичні кластери можуть стати головним інструментом посилення економічного співробітництва у євро регіоні та поліпшення соціально-економічного рівня розвитку прикордонних територій і залучення інвестиційних ресурсів.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Палиця С. Державна політика економіко-технологічної кластеризації системи охорони здоров'я України. *Економіст*. 2013. № 11. С. 32–36.
2. Тищенко О.П. Державна кластерна політика в контексті формування інноваційної моделі розвитку національної економіки. *Бізнес Інформ*. 2014 № 8. С. 34–39.
3. Горшенева О.В. Кластеры: сущность, виды, принципы организации и создания в регионах. *Экономический вестник Ростовского государственного университета*. 2006. № 4. С. 17–23.
4. Олійник А.Д. Методологічні основи формування інноваційних кластерних структур. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*. 2009. Вип. V. Т. 1. С. 170–178.

#### REFERENCES:

1. Palytsia S. (2013) Derzhavna politika ekonomiko-tekhnologichnoi klasterizacii sistemi ohoroni zdorov'ya Ukraini [State policy of economic and technological clustering of the health system in Ukraine]. *Economists*, no. 11, pp. 32–36.
2. Tishchenko A.P., Zanizdra S.A. (2014) Derzhavna klasterna politika v konteksti formuvannya innovacijnoi modeli rozvitku nacional'noi ekonomiki [State cluster policy in the context of an innovative model of development of national economy]. *Business-inform*, no. 8, pp. 34–39.
3. Gorsheneva O.V. (2006) Klasteri: sushhnost', vidy, principy organizacii i sozdanija v regionah [Clusters: nature, types, principles of organization and creation in the regions]. *Ekon. vestnik Rostov. gos. un-ta.*, no. 4, pp. 17-23.
4. Oliynyk A.D. (2009) Metodologichni osnovi formuvannya innovatsyynih klasternih struktur [Methodological foundations of the formation of innovative cluster structures]. *Aktualni problemi rozvitku ekonomiki regionu, Ivano-Frankivsk*, vol. 1, pp. 170–178.

УДК 338.242

DOI: <https://doi.org/10.32782/easterneurope.29-18>

## АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ СТРАХОВИМИ КОМПАНІЯМИ: СУТНІСНИЙ СКЛАДНИК ТА СУЧАСНИЙ СТАН СТРАХОВОГО РИНКУ УКРАЇНИ

## ANTI-CRISIS MANAGEMENT OF INSURANCE COMPANIES: ESSENTIAL COMPONENT AND CURRENT STATE OF THE INSURANCE MARKET OF UKRAINE

**Дядюра К.В.**

студентка,

Донецький національний університет економіки і торгівлі  
імені Михайла Туган-Барановського

**Янковський В.А.**

асистент кафедри фінансів, обліку та оподаткування,  
Донецький національний університет економіки і торгівлі  
імені Михайла Туган-Барановського

**Diadiura Karyna**

Mykhailo Tuhun-Baranovskyi

Donetsk National university of Economics and Trade

**Yankovskyi Valerii**

Mykhailo Tuhun-Baranovskyi

Donetsk National university of Economics and Trade

*У статті розглядається сучасний стан страхового ринку України. систематизовано дефініції науковців щодо поняття «антикризове управління». Наведено власне визначення поняття, антикризове управління компанією (підприємством): це багатогранна система управління, яка складається зі специфічних методів та інструментів, за допомогою яких забезпечуються ідентифікація, аналіз та мінімізація або нейтралізація впливу ризиків екзогенного та ендогенного середовища на діяльність підприємства, а також має на меті поліпшення його фінансової стійкості та підвищення рівня розвитку у довгостроковій перспективі. Проведено аналіз структури страхового ринку України та основних показників, які характеризують його стан, за 2017–2019 рр. Представлено систему антикризового управління страховими компаніями, яка включає у себе механізм, котрий розкриває цілі, функції та методи для забезпечення фінансової стійкості страхових компаній. Виявлено існуючі недоліки, які погіршують рівень конкурентоспроможності страхового ринку України, запропоновано подальші кроки щодо їх мінімізації, які здатні підвищити рівень розвитку страхового ринку України у найближчій перспективі.*

**Ключові слова:** страхова компанія, антикризове управління, ризик, страховий ринок, криза, Національний банк України, страхові премії, страхові виплати, фінансова стійкість.

*В статье рассматривается современное состояние страхового рынка Украины. Систематизированы дефиниции ученых относительно понятия «антикризисное управление». Приведено собственное определение понятия, антикризисное управление компанией (предприятием): это многогранная система управления, состоящая из специфических методов и инструментов, с помощью которых обеспечиваются идентификация, анализ и минимизация или нейтрализация влияния рисков экзогенного и эндогенного характера на деятельность предприятия, а также имеет целью улучшение его финансовой устойчивости и повышение уровня развития в долгосрочной перспективе. Проведен анализ структуры страхового рынка Украины и основных показателей, характеризующих его состояние, за 2017–2019 гг. Представлена система антикризисного управления страховыми компаниями, которая включает в себя механизм,*



раскрывающий цели, функции и методы для обеспечения финансовой устойчивости страховых компаний. Обнаружены существующие недостатки, которые ухудшают уровень конкурентоспособности страхового рынка Украины, предложены дальнейшие шаги по их минимизации, способные повысить уровень развития страхового рынка Украины в ближайшей перспективе.

**Ключевые слова:** страховая компания, антикризисное управление, риск, страховой рынок, кризис, Национальный банк Украины, страховые премии, страховые выплаты, финансовая устойчивость.

The article considers the current state of the insurance market of Ukraine. The definitions of scientists on the concept of "crisis management" were systematized. The definition of the concept is given, namely crisis management of the company (enterprise) is a multifaceted management system which consists of specific methods and tools by means of which identification, analysis and minimization or neutralization of influence of risks of exogenous and endogenous environments on enterprise activity is provided. In order to improve its financial stability and increase the level of development in the long run.

An analysis of the structure of the insurance market of Ukraine and the main indicators that characterize its condition for 2017–2019. It was determined that there is a decrease in the number of insurers operating in the insurance market of Ukraine, so as of 9 months of 2020 their number is 215, which is 18 companies or 7.7% less than in 2019. The main reasons for the closure are not conducting insurance business for more than 6 months in accordance with current legislation and the decision to hand over (cancel) licenses (due to low demand from the population for insurance services).

The system of anti-crisis management of insurance companies is presented, which includes a mechanism that reveals the goals, functions and methods to ensure the financial stability of insurance companies. Thus, the object of the crisis management system is financial and economic risks (failure to receive insurance premiums, inability to pay insurance premiums to customers in the long run, capital and asset issues, etc.). The article presents the methods and their essential component, which are included in the system of crisis management of insurance companies: rehabilitation; downsizing; liquidation; merger; modernization; restructuring; regularization; diversification; reengineering.

The existing shortcomings that worsen the level of competitiveness of the insurance market of Ukraine are identified, further steps are proposed to minimize them. The introduction of a crisis management system will enable insurance companies to respond more flexibly to the impact of risks and improve their financial stability and increase the level of development of the entire insurance market in the long run.

**Key words:** insurance company, crisis management, risk, insurance market, crisis, National Bank of Ukraine, insurance premiums, insurance payments, financial stability.

**Постановка проблеми.** Сьогодні діяльність страхових компаній в Україні у цілому знаходиться під впливом низки негативних чинників, а саме недосконалості чинного законодавства, недостатнього рівня державної регуляторної політики, низького рівня довіри з боку населення до страхових послуг. Глобальна економічна криза чинить свій негативний вплив на діяльність та фінансову стійкість страховиків. Перед менеджментом страхових компаній постає завдання створення або оптимізації системи антикризового управління для попередньої ідентифікації та оцінки впливу ризиків зовнішнього та внутрішнього характеру і прогнозування вірогідності банкрутства та мінімізації настання такого варіанту.

Актуальним у цьому разі є створення системи антикризового управління страховою компанією для забезпечення оптимального рівня фінансової стійкості.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питанню регулювання діяльності страхових компаній та антикризового управління присвячено праці багатьох учених, серед яких – В.Д. Базилевич, І.О. Бланк, С.А. Ачкасова, С.С. Осадець, О.Д. Вовчак, Л.О. Лігоненко, Л.С. Ситник, Н.О. Слободянюк, О.О. Шевчук та ін. Разом із тим недостатньо вирішеними залишаються питання роз-

роблення ефективної моделі антикризового управління, враховуючі останні тенденції, які відбуваються на страховому ринку, тому постає питання проведення додаткових досліджень.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Дослідження сутнісного складника антикризового управління, визначення основних тенденцій, які відбуваються на страховому ринку України, розроблення ефективних кроків зі створення моделі антикризового управління страховими компаніями є одними з невирішених завдань, що потребують більш детальної уваги.

**Постановка завдання.** Метою даної статті є розкриття сутності антикризового управління, дослідження сучасного стану страхового ринку України, визначення недоліків у діяльності вітчизняних страховиків та запропонування кроків із підвищення рівня їхньої конкурентоспроможності та фінансової стійкості.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Першочерговим завданням для досягнення мети дослідження є здійснення аналізу поняття «антикризове управління».

У табл. 1 представлено дефініції поняття «антикризове управління».

Можна зазначити, що частина науковців визначає здатність антикризового управління

**Дефініції поняття «антикризове управління»**

№	Автор	Визначення поняття «антикризове управління»	Сутнісний складник
1	В. Василенко	«це управління, в якому передбачена небезпека кризи, аналіз її симптомів, заходів щодо зниження негативних наслідків кризи та використання її факторів для позитивного розвитку» [1]	управління, криза, аналіз симптомів, розвиток
2	І. Бланк	«система принципів та методів розроблення й реалізації спеціальних управлінських рішень, які спрямовані на попередження та подолання фінансових криз підприємства, а також мінімізацію їх негативних наслідків» [2]	спеціальні управлінські рішення, попередження, фінансова криза, мінімізація
3	О. Терещенко	«це застосування специфічних методів та прийомів управління фінансами, які дають змогу забезпечити безперервну діяльність підприємств на основі управління зовнішніми та внутрішніми ризиками профілактики та нейтралізації фінансової кризи» [3]	управління фінансами, зовнішні та внутрішні ризики, профілактика, нейтралізація, криза
4	Л. Лігоненко	«це спеціальне, постійно організоване управління, націлене на найбільш оперативне виявлення ознак кризового стану та створення відповідних передумов для його своєчасного подолання з метою забезпечення відновлення життєздатності окремого підприємства, недопущення виникнення ситуації його банкрутства» [4]	управління, оперативне виявлення, кризовий стан, відновлення життєздатності, підприємства, банкрутство
5	Н. Захаренко	«сукупність (комплекс, система) конкретних знань та результатів аналізу практичного досвіду, які спрямовані на оптимізацію механізмів діяльності (функціонування) підприємства, виявлення прихованих його ресурсів і формування потенціалу розвитку для попередження і/або подолання кризи» [5]	система, оптимізація механізмів діяльності, розвиток, попередження, криза
6	Л. Ситник	«це здатність розробляти оптимальні шляхи виходу з кризової ситуації, визначати пріоритетні цінності підприємства в умовах кризи, координувати діяльність підприємства і його працівників із передбачення кризи, добиватися ефективності їх праці в екстремальних умовах» [6]	оптимальні шляхи, кризова ситуація, координування діяльності, передбачення кризи, екстремальні умови
7	І. Шварц	«планування та проведення заходів зі збереження та покращення базисних показників сталості та розвитку на підприємстві, а також створення моніторингової системи аналізу відповідних показників» [7]	планування, збереження та покращення, розвиток, моніторингова система
8	І. Щербань	«складна система, орієнтована на запобігання виникненню кризових явищ та усунення несприятливого впливу зовнішнього і внутрішнього середовища, що дає змогу зберегти і збільшити конкурентні переваги підприємства завдяки переважно власним ресурсам» [8]	система, запобігання, зовнішнє та внутрішнє середовище, конкурентні переваги, власні ресурси

Джерело: складено авторами на основі [1–8]

попередити вплив кризових явищ та за рахунок використання спеціальних методів та інструментів забезпечити компаніям стійкий розвиток на довгострокову перспективу (В. Василенко, О. Терещенко, Л. Лігоненко, І. Шварц). Інша частина підкреслює значимість системного (комплексного) характеру впровадження антикризового управління на підприємстві та визначає, що цей комплекс дій здатен запобігти впливу ризиків на діяльність підприємств та підвищити рівень їхньої фінансової стійкості (І. Бланк, Н. Захаренко, І. Щербань).

Виходячи з вищезазначеного, вважаємо, що антикризове управління компанією (підприєм-

ством) – це багатогранна система управління, яка складається зі специфічних методів та інструментів, за допомогою яких забезпечується ідентифікація, аналіз та мінімізація або нейтралізація впливу ризиків екзогенного та ендегенного середовища на діяльність підприємства, а також має на меті поліпшення його фінансової стійкості та підвищення рівня розвитку у довгостроковій перспективі.

Для визначення сучасного стану страхового ринку України важливим є проведення аналізу структури самого ринку та основних показників його діяльності. Так, у табл. 2 представлено кількість страховиків України за

Таблиця 2

**Кількість страхових компаній в Україні за 2018–2020 рр.**

Кількість страхових компаній	Станом на 31.12.2018	Станом на 31.12.2019	Станом за 9 місяців 2020	Абсолютне відхилення 2020/2019
СК «non-Life»	251	210	195	-15
СК «Life»	30	23	20	-3
Загальна кількість	281	233	215	-18

Джерело: складено за [9]

2018–2020 рр., у табл. 3 наведено показники діяльності страхового ринку України та його динаміку за 2017–2019 рр.

Виходячи з даних табл. 2, можна констатувати зменшення кількості страховиків, які діють на страховому ринку України: станом за 9 місяців 2020 р. їх кількість становить 215, що на 18 компаній, або на 7,7%, менше, ніж у 2019 р. Якщо порівнювати тенденцію 2020 р. з 2018 р., то кількість СК «Life» зменшилася на 10 компаній, або на 33,3%, а кількість СК «non-Life» – на 56 компаній, або на 22,3%. Основними причинами закриття є неведення страхової діяльності понад шість місяців згідно з чинним законодавством та прийняття рішення здати (анулювати) ліцензії (пояснюється низьким попитом із боку населення до страхових послуг).

Виходячи з даних табл. 3, можна зазначити, що прослідковується негативна тенденція. За 2019 р. частка валових страхових премій у відношенні до ВВП становила 1,3%, що на 0,1% менше порівняно з 2018 р., частка чистих страхових премій у відношенні до ВВП залишилася на рівні 2018 р. та становила 1,0%.

Протягом досліджуваного періоду негативна тенденція прослідковується у зменшенні кількості укладених договорів – на 4 153,8 тис. одиниць, що становить 2,1%, кількість укладених договорів страхування від нещасних випадків – на 3 507,5 тис. одиниць (на 9,3%), кількості укладених договорів з обов'язкового страхування – на 6 369,1 тис. одиниць (на 4,8%) за рахунок зменшення кількості договорів страхування від нещасних випадків на транспорті на 6 929,9 тис. одиниць (5,6%). При цьому прослідковується позитивна тенденція за кількістю договорів із добровільного страхування – на 330,4 тис. одиниць (на 0,5%), у тому числі зросла кількість укладених договорів страхування медичних витрат – на 2 023,9 тис. одиниць (на 45,4%), кількість укладених договорів страхування відповідальності перед третіми особами зросла на 942,0 тис. одиниць (на 58,6%) [9].

Аналізуючи показники страхової діяльності, можна зазначити, що валові страхові премії за 2019 р. зросли на 3 633,7 млн грн, або на 7,5%, порівняно з 2018 р. Валові страхові виплати також зросли у 2019 р. порівняно з 2018 р. (на 11,5%), але валові страхові виплати зі страхування життя, навпаки, впали на 18,3%. Чисті страхові премії та виплати мають тенденцію

до зростання. Так, у 2019 р. премії зросли на 5 143,7 млн грн, або на 15%, виплати, своєю чергою, зросли на 1 608,05 млн грн, або на 12,9%. Рівень чистих виплат у 2019 р. становив 35,5%, що на 0,6% менше, ніж у 2018 р.

Страхові резерви компаній за 2019 р. зросли на 2 583,2 млн грн, або на 9,6%, порівняно з 2018 р., резерви зі страхування життя, своєю чергою, зросли на 938,6 млн грн, або на 10,1%, технічні резерви – на 1 644,6 млн грн, або на 9,3%. Активи для формування страхових резервів зросли на 3 943,4 млн грн, або на 9,7%.

На рис. 1 представлено розроблену систему антикризового управління страховими компаніями. До суб'єктів системи антикризового управління страховими компаніями можна віднести правління компанії, фінансових менеджерів (антикризовий менеджмент) та державного регулятора (Національний банк України, далі – НБУ).

Об'єктом системи антикризового управління є фінансово-економічні ризики (недоотримання страхових премій, неспроможність виплачувати страхові премії клієнтам у довгостроковій перспективі, питання капіталу та активів тощо).

До механізму антикризового управління страховими компаніями можна віднести такі структурні елементи: ціль системи, функції та методи.

Ціллю системи антикризового управління страховиками є ідентифікація, аналіз, мінімізація та/або нейтралізація впливу ризиків екзогенного та ендогенного середовища на діяльність страхової компанії, а також поліпшення фінансової стійкості та підвищення рівня розвитку у довгостроковій перспективі.

До функцій антикризового управління страховими компаніями можна віднести: аналіз (попередня оцінка процесу здійснення основної діяльності компанії); планування; контроль (порівняння фактичних результатів від своєї основної діяльності із запланованими показниками та аналіз можливих відхилень); стимулювання (розроблення заходів для поліпшення рівня економічної безпеки та страхового портфелю компанії).

Ураховуючи напрацювання інших науковців, вважаємо актуальним включення таких методів до системи антикризового управління страховими компаніями: санація; даунсайзинг (метод, який дає змогу компанії пристосуватися до умов

Показники діяльності страхового ринку України за 2017–2019 рр.

	2017 рік	2018 рік	2019 рік	Темп приросту	
				2018/2017	2019/2018
				%	%
<b>Кількість договорів страхування, укладених протягом звітного періоду, тис одиниць</b>					
Кількість договорів, окрім договорів з обов'язкового страхування від нещасних випадків на транспорті, у тому числі:	70 658,2	77 495,0	80 271,1	9,7	3,6
- зі страхувальниками – фізичними особами	66 915,2	72 460,2	73 440,1	8,3	1,4
Кількість договорів з обов'язкового особистого страхування від нещасних випадків на транспорті	114 824,7	123 582,5	116 652,6	7,63	-5,6
<b>Страхова діяльність, млн грн</b>					
Валові страхові премії, у тому числі:	43 431,8	49 367,5	53 001,2	13,7	7,54
зі страхування життя	2 913,7	3 906,1	4 624,0	34,1	18,5
Валові страхові виплати, у тому числі:	10 536,8	12 863,4	14 338,3	22,1	11,5
зі страхування життя	556,3	704,9	575,9	26,7	-18,3
Рівень валових виплат, %	24,3%	26,1%	27,1%	-	-
Чисті страхові премії	28 494,4	34 424,3	39 568,0	20,8	15,0
Чисті страхові виплати	10 256,9	12 432,6	14 040,65	21,2	12,9
Рівень чистих виплат, %	36,0%	36,1%	35,5%	-	-
<b>Перестраховування, млн грн</b>					
Сплачено на перестраховування, у тому числі:	18 333,6	17 940,7	16 713,4	-2,1	-6,8
- перестраховикам-резидентам	14 937,4	14 943,2	13 415,2	0,04	-10,2
-перестраховикам-нерезидентам	3 396,2	2 997,5	3 298,2	-11,7	10,0
Виплати, компенсовані перестраховиками, у тому числі:	1 208,2	2 459,0	2 508,2	103,5	2,0
- перестраховиками-резидентами	280,0	430,8	297,8	53,9	-30,9
- перестраховиками-нерезидентами	928,2	2 028,2	2 210,4	118,5	9,0
Отримані страхові премії від перестраховальників нерезидентів	46,1	48,4	56,9	5	17,4
Виплати, компенсовані перестраховальникам-нерезидентам	13,8	44,4	8,9	221,7	-80,0
<b>Страхові резерви, млн грн</b>					
Обсяг сформованих страхових резервів	22 864,4	26 975,6	29 558,8	18	9,6
- резерви зі страхування життя	8 389,6	9 335,1	10 273,7	11,3	10,1
- технічні резерви	14 474,8	17 640,5	19 285,1	21,9	9,3
<b>Активи страховиків та статутний капітал, млн грн</b>					
Загальні активи страховиків (згідно з формою 1 (П(С)БО 2))	57 381,0	63 493,3	63 866,8	10,7	0,6
Активи, визначені ст. 31 Закону України «Про страхування» для представлення коштів страхових резервів	36 084,6	40 666,5	44 609,9	12,7	9,7
Обсяг сплачених статутних капіталів	12 831,3	12 636,6	11 066,1	-1,5	-12,4

Джерело: складено за [9]

зовнішнього та внутрішнього середовища шляхом ліквідації деяких підрозділів та чисельності персоналу для відповідності реального попиту на страхові послуги та ринкових можливостей); ліквідація; злиття; модернізація; реструктуризація; регуляризація (механізм сучасного управління компанією, який проявляється у створенні комплексної системи фінансового контролю, системи управлінського обліку і стратегічного планування та ін.); диверсифікація (створення

ефективної системи перестраховування страхових ризиків компанії та оптимізація страхового портфелю); реінжиніринг (скорочення зайвих операцій у страхових-процесах, підвищення продуктивності праці серед персоналу, зменшення часу обслуговування клієнтів за одночасного збільшення якості наданих послуг) та ін. [10].

Виділимо проблеми, які існують на страховому ринку України:



- недосконала система оцінки платоспроможності страхових компаній, яка не відповідає до кінця європейській системі Solvency I та II, що, своєю чергою, не дає здійснити своєчасні дії щодо проблем із платоспроможністю;
- недосконала регуляторна політика з боку державних органів влади;
- вітчизняні страхові компанії не мають чітких бізнес-планів та моделей розвитку;
- недосконалий процес відображення фінансових результатів, через що виникає проблема формування страхових тарифів, які часто є економічно не обґрунтованими;
- відсутній дієвий механізм гарантування страхових виплат за договорами дострокового страхування життя;
- неринкова поведінка деяких страховиків та низька фінансова грамотність громадян, через що довіра до компаній та попит на страхові послуги знаходиться на низькому рівні, тощо.

Для підвищення рівня конкурентоспроможності вітчизняних страхових компаній варто зробити такі кроки:

- внесення змін до чинного законодавства щодо питання посилення стандартів ліцензування для страхових компаній;
- розроблення нової системи оцінки платоспроможності та виявлення ризиків для страхових компаній з урахуванням європейської практики а саме норм Solvency II;
- установлення вимог на законодавчому рівні до корпоративного управління, особливо в питанні оцінки ризиків, управління ліквідністю, інвестиційної діяльності, операційного ризик-менеджменту;
- НБУ підготувати зміни до чинних нормативно-правових актів щодо підвищення ефективності пруденційного нагляду, забезпечення прав страхувальників та процесу оподаткування страхових компаній;
- здійснити зміни у чинне законодавство щодо встановлення вимог до публікування фінансової звітності відповідно до МСФЗ;
- регулятору розробити процедуру реорганізації та поновлення діяльності для страхових компаній;
- державним органам влади (НБУ) розробити стратегію щодо підвищення рівня фінан-

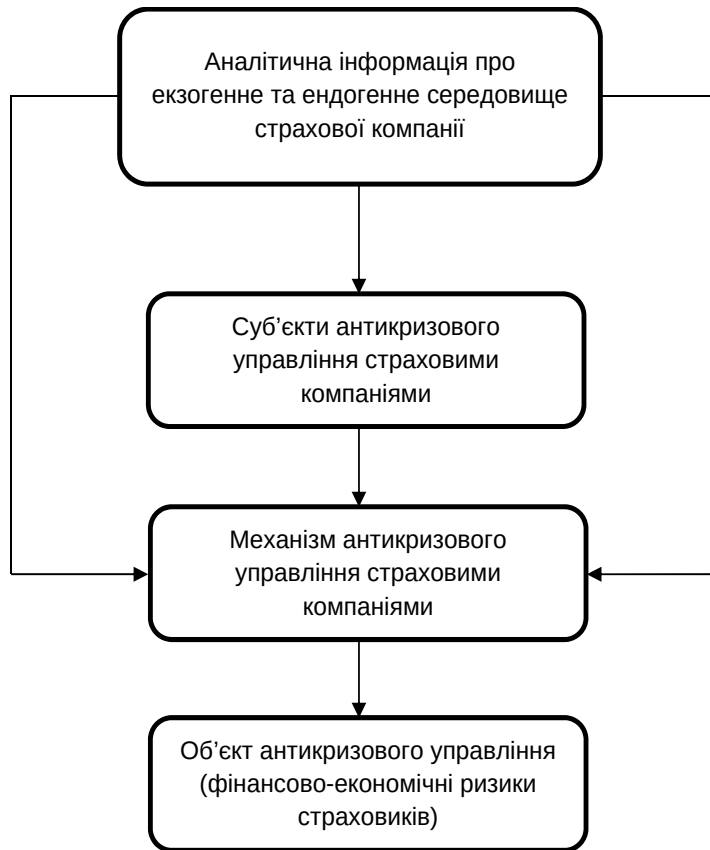


Рис. 1. Система антикризового управління страховими компаніями

Джерело: авторська розробка

сової грамотності серед населення, особливо в частині сектору страхування.

**Висновки.** Таким чином, можна зазначити, що проведене дослідження дало змогу систематизувати дефініції науковців щодо поняття «антикризове управління» та надати авторське визначення, відзначити останні тенденції, які простежуються на страховому ринку України, та зазначити кроки з підвищення рівня його конкурентоспроможності. Запровадження системи антикризового управління дасть змогу страховим компаніям більш ефективно реагувати на вплив ризиків, поліпшити свою фінансову стійкість та підвищити рівень розвитку усього страхового ринку в довгостроковій перспективі.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Василенко В.О. Антикризове управління підприємством : навчальний посібник ; 2-е вид., випр. і доп. Київ : Центр навчальної літератури, 2005. 504 с.
2. Бланк И.А. Управление финансовой безопасностью предприятия. Киев : Эльга, Ника-центр, 2004. 784 с.
3. Терещенко О.О. Антикризове фінансове управління на підприємстві : навчальний посібник. Київ : КНЕУ, 2004. 560 с.
4. Лігоненко Л.О. Антикризове управління підприємством : підручник. Київ : КНТЕУ, 2005. 824 с.
5. Захаренко Н.С. Антикризове управління підприємством на основі класифікації криз та факторів їх виявлення. *Вісник Приазовського державного технічного університету. Економічні науки.* 2010. Вип. 20. С. 60–62.

6. Ситник Л.С. Організаційно-економічний механізм антикризового управління підприємством. Донецьк : ІЕП НАН України, 2000. 504 с.

7. Шварц І.В. Проблеми антикризового управління підприємством в Україні: класифікація та шляхи подолання. *Економіка: проблеми теорії та практики*. 2005. Вип. 208. Т. 2. С. 594–598.

8. Погребняк А.Ю. Сутність складових елементів механізму антикризового управління на промисловому підприємстві. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. 2015. № 12. С. 300–310.

9. Офіційний сайт страхового журналу «Фориншурер». URL: <http://www.forinsurer.com> (дата звернення: 01.02.2021).

10. Слободянюк Н.О., Янковський В.А., Огоновська А.О. Моделювання системи антикризового управління страховими компаніями України в умовах нестійкого розвитку економіки. *Бізнес-навігатор*. 2017. Вип. 4–2(43). С. 124–129.

11. Діденко Є.О., Фесюн А.С. Теоретико-методичні засади антикризового управління підприємствами. *Економіка та держава. Економічна наука*. 2018. № 11. С. 90–96.

#### REFERENCES:

1. Vasylenko V. (2005) Antykryzove upravlinnia pidpriemstvom [Anti-crisis management of the enterprise]. Kyiv: Center for Educational Literature. (in Ukrainian)

2. Blank I. (2004) Upravlenye fyansovoi bezopasnostiu predpriyatiya [Management of financial security of the enterprise]. Kyiv: Elha, Nyka-tsestr. (in Russian)

3. Tereshchenko O. (2004) Antykryzove finansove upravlinnia na pidpriemstvi [Anti-crisis financial management at the enterprise: tutorial]. Kyiv: KNEU. (in Ukrainian)

4. Lihonenko L. (2005) Antykryzove upravlinnia pidpriemstvom [Anti-crisis management of the enterprise]. Kyiv: KNTEU. (in Ukrainian)

5. Zakharenko N. (2010) Antykryzove upravlinnia pidpriemstvom na osnovi klasyfikatsii kryz ta faktoriv yikh vyavleniia [Anti-crisis management of the enterprise on the basis of classification of crises and factors of their detection]. *Visnyk Pryazovskoho derzhavnoho tekhnichnoho universytetu. Ekonomichni nauky*, issue. 20, pp. 60–62.

6. Sytnyk L. (2000) Orhanizatsiino-ekonomichniy mekhanizm antykryzovoho upravlinnia pidpriemstvom [Organizational and economic mechanism of crisis management of the enterprise]. Donetsk: ІЕП НАН України. (in Ukrainian)

7. Shvarts I. (2005) Problemy antykryzovoho upravlinnia pidpriemstvom v Ukraini: klasyfikatsiia ta shliakhy podolanniia [Problems of anti-crisis enterprise management in Ukraine: classification and ways to overcome]. *Економіка: проблеми теорії та практики*, issue. 208. vol. 2. pp. 594–598.

8. Pohrebniak A. (2015) Sutnist skladovykh elementiv mekhanizmu antykryzovoho upravlinnia na promyslovomu pidpriemstvi [The essence of the components of the mechanism of crisis management in an industrial enterprise]. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*, issue 12. pp. 300–310.

9. Ofitsiinyi sait strakhovoho zhurnalu Forynshurer [Official site of the insurance magazine Forinsurer]. Available at: <http://www.forinsurer.com> (accessed 01 February 2021).

10. Slobodyanyuk N., Yankovskyi V., Ogonovskaya A. (2017). Modeliuvannia systemy antykryzovoho upravlinnia strakhovymy kompaniiamy Ukrainy v umovakh nestiikoho rozvytku ekonomiky [Modeling of the system of anti-crisis management of insurance companies of Ukraine in the conditions of unstable development of economy]. *Бізнес-навігатор*, issue. 4–2 (43). pp. 124–129.

11. Didenko Ye., Fesiun A. (2018). Teoretyko-metodychni zasady antykryzovoho upravlinnia pidpriemstvamy [Theoretical and methodological principles of crisis management of enterprises]. *Економіка та держава. Економічна наука*, issue. 11, pp. 90–96.

УДК 368.911.1

DOI: <https://doi.org/10.32782/easterneurope.29-19>

## РОЗВИТОК ОСОБИСТОГО СТРАХУВАННЯ В УКРАЇНІ В УМОВАХ COVID-19

### DEVELOPMENT OF PERSONAL INSURANCE IN UKRAINE IN THE CONDITIONS OF COVID-19

**Сокирко О.С.**

кандидат економічних наук,  
доцент кафедри фінансів імені Л.Л. Тарангул,  
Університет державної фіскальної служби України

**Комаровська І.А.**

студентка,  
Університет державної фіскальної служби України

**Sokyrko Olena**

University of the State Fiscal Service of Ukraine

**Komarovska Iryna**

University of the State Fiscal Service of Ukraine

*Мета статті полягає у проведенні дослідження сучасного стану і розвитку особистого страхування в Україні в умовах COVID-19, виявленні недоліків, розгляді зарубіжного досвіду та розробленні рекомендацій щодо вирішення проблем розвитку особистого страхування.*

*Через страхування реалізується державна політика економічного та соціального захисту населення. Світовий досвід указує на те, що страховий ринок сприяє не лише розвитку економіки, а й вирішенню соціальних проблем. Питання особистого страхування актуально розглядати як ефективний механізм вирішення соціальних питань, а також як інструмент довгострокових інвестицій у розвиток національної економіки.*

*Фінансування охорони здоров'я, яке забезпечує оплату медичних послуг між різними групами населення, здійснюється за рахунок медичного страхування. Таким чином, знижується дія на видаткову частину бюджету і витрати держави на соціальне забезпечення громадян, тим самим відкривається можливість вирішення проблем захисту найменш забезпечених верств населення.*

**Ключові слова:** особисте страхування, медичне страхування, страхові компанії, компанії зі страхування життя, страхувальники, пандемія, COVID-19.

*Цель статьи заключается в проведении исследования современного состояния и развития личного страхования в Украине в условиях COVID-19, поиске проблем, рассмотрении зарубежного опыта и разработке рекомендаций по решению проблем развития личного страхования.*

*Через страхование реализовывается государственная политика экономической и социальной защиты населения. Мировой опыт указывает на то, что страховой рынок способствует не только развитию экономики, но и решению социальных проблем. Вопрос личного страхования актуально рассматривать как эффективный механизм решения социальных проблем и как инструмент долгосрочных инвестиций в развитие национальной экономики.*

*Финансирование охраны здоровья, которое обеспечивает оплату медицинских услуг между разными группами населения, производится за счёт медицинского страхования. Таким образом уменьшаются влияние на расходную часть бюджета и расходы государства на социальное обеспечение граждан, тем самым открывается возможность решения проблем защиты менее обеспеченных слоев населения.*

**Ключевые слова:** личное страхование, медицинское страхование, страховые компании, компании по страхованию жизни, страховики, пандемия, COVID-19.

*The article examined the theoretical foundations of personal insurance, the basic types of personal insurance and comparison of social and personal insurance and their insurance risks. Including the current state and development of personal insurance in Ukraine in conditions of Covid-19.*

*Analyzed the main statistical indicators of personal insurance, in particular the dynamics of life insurance companies, set of insurance premiums and insurance payments of medical and personal voluntary insurance. Rankings of*

*life insurance companies from Covid-19 are built during the onset of the pandemic. Health care funding that provides health care fees between different groups of the population is carried out through medical insurance.*

*World experience shows that the insurance market contributes not only to the development of the economy, but also to the solution of social problems. This reduces the effect on the expenditure part of the budget is reduced and state spending on social security of citizens, thereby opening up the possibility of solving problems of protection of the most disadvantaged groups. However, world best practices in combating pandemic Covid-19. In particular, the experience of China was considered, which showed that health insurance coverage should be provided to all to segments of the population, which greatly affected the fight against the pandemic during the fight against it.*

*The experience of Italy showed that the country was not ready for fight against a coronavirus pandemic. The country has taken urgent measures that are aimed at supporting the most affected, both citizens and industries economics. Italian insurers offer their customers a reprieve for motor insurance, life insurance and insurance contracts entrepreneurial risks. The US experience showed that the country spends on Healthcare 11.5% of gross profit, that's more than any country in the world. At the same time, more than 15% of citizens do not have financial protection from high costs, for medical care due to lack of insurance health policies due to high prices. The article highlights the main shortcomings and proposes certain recommendations for solving problems of personal insurance in Ukraine using certain elements of foreign experience.*

**Key words:** personal insurance, health insurance, insurance companies, life insurance companies, insurers, pandemic, COVID-19.

**Постановка проблеми.** Проведення реформ та структурної перебудови економіки України зумовлює необхідність розвитку національного страхового ринку. Саме через страхування реалізується державна політика економічного та соціального захисту населення. Як демонструє світовий досвід, страховий ринок сприяє не лише розвитку економіки, а й вирішенню соціальних проблем.

Зокрема, особисте страхування через несприятливі ринкові умови та фінансову кризу залишається недостатньо розвинутим упродовж тривалого періоду часу, тому досі не використовується як ефективний механізм вирішення соціальних проблем, які для України стали системними. До таких проблем слід віднести: демографічну кризу, високий рівень захворюваності населення, інвалідність, нещасні випадки, недостатню якість медичної допомоги та неналежний рівень соціального захисту населення.

Разом із тим досить гостро стоять питання соціального захисту громадян у контексті пенсійного забезпечення та медичного обслуговування, особливо в умовах пандемії. Розглядаючи можливості та загрози ринку страхування особистих ризиків, однозначно така сфера страхової діяльності в Україні має великий потенціал. Забезпечення ефективного використання особистого страхування позитивно вплине на вирішення багатьох аспектів і дасть змогу підтримувати рівень добробуту громадян.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженню стану розвитку вітчизняного страхового ринку присвятили свої наукові праці О. Барановський, В. Базилевич, С. Осадець, О. Заруба, О. Слюсаренко, Є. Романенко, В. Фурман та ін. Проблеми розвитку та функціонування страхового ринку розглядаються у працях зарубіжних науковців Є. Дюжикова, А. Шахова, У. Шарпа.

Дослідженню особливостей функціонування особистого страхування присвячено праці

багатьох вітчизняних науковців: О. Залєтова, Н. Нагайчук, В. Плиси, О. Славіної, О. Солдатенко, Я. Шумелди та ін. В Україні дослідженню деяких питань функціонування особистого страхування присвячено праці Й. Бескида, В. Андрущенко, В. Базилевича, О. Василика, В. Крамаренко, В. Паламарчука, Х. Терешко, В. Руденя, В. Рудого, В. Філатова, О. Кириленко, С. Юрія тощо.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Разом із тим слід відзначити, що проблеми у сфері особистого страхування набули більш глобального характеру в умовах пандемії та вимагають більш досконального вивчення та вирішення. Саме тому необхідно більш ретельно вивчити стан, розвиток і основні виклики у сфері особистого страхування в умовах сьогодення. Актуальність теми зумовлюється тим, що особисте страхування – це не тільки галузь страхування, яка забезпечує захист населення від ризиків, що загрожують життю, здоров'ю або працездатності людини, а ще й вагомий фінансовий інструмент, який дає змогу підтримувати рівень добробуту громадян, сприяє вирішенню соціальних проблем у державі.

**Постановка завдання.** Метою роботи є комплексна оцінка теоретичних, методичних і практичних засад особистого страхування, дослідження існуючих проблем і визначення перспектив розвитку особистого страхування в Україні. Для цього необхідно вирішити такі основні завдання: 1. Розкрити сутність, значення особистого страхування. 2. Оцінити сучасний стан діяльності страхових компаній з особистого страхування. 3. Проаналізувати, як особисте страхування може допомогти у зв'язку з пандемією, вивчивши при цьому зарубіжний досвід.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Страхування – це одна з основних сфер фінансового ринку, яка формує економічну і соці-





**Рис. 1. Види особистого страхування**

*Джерело: складено авторами на основі даних [2]*

альну стабільність країни. Існує багато видів як обов'язкового, так і добровільного страхування. Відповідно до чинного Закону України «Про страхування», основними видами страхування є: страхування відповідальності, особисте страхування та майнове [1].

Особисте страхування – це вид страхування, об'єктом захисту якого є життя, здоров'я, працездатність та додаткова пенсія громадян (страхувальників, застрахованих, вигодонабувачів), що забезпечує підвищення їхнього загального добробуту, характеризується соціальним ефектом та регламентується згідно з чинним законодавством [2, с. 2].

Об'єктами особистого страхування виступають життя, здоров'я і працездатність людини, а конкретними подіями, на випадок яких вона виробляється, є дожиття до закінчення строку, обумовленого віку або події, настання смерті страхувальника або застрахованої особи або втрата ними здоров'я в період страхування від обумовлених подій, як правило, від нещасних випадків. Суб'єктами особистого страхування є страховик, страхувальник, застрахована особа, вигодонабувач, призначуваний на випадок смерті страхувальника або застрахованої особи [1].

Особисте страхування схоже із соціальним страхуванням, але між ними є відмінності, головна з яких стосується джерел формування страхових фондів. У соціальному страхуванні ними є переважно кошти підприємств, установ, організацій, а в особистому – індивідуальні доходи громадян. За своєю економічною сутністю, наближеною до особистого страхування, є соці-

альне страхування. Спільною рисою цих двох сфер фінансових відносин є ризик, адже соціальне й особисте страхування забезпечують захист населення від одних тих самих ризиків (табл. 1).

Кількість страхових компаній (СК) станом на 31.12.2019 становила 233, з яких 23 СК зі страхування життя (СК «Life») та 210 СК, що здійснювали види страхування інші, ніж страхування життя (СК «non-Life»). За 2019 р. кількість страхових компаній зменшилася на 48 од. На рис. 2 можна побачити, що кількість страхових компаній поступово зменшується [3].

За 2015 р. спостерігається високий рівень валових та чистих страхових виплат із медичного страхування – 62,1% та 64,3%, за видами добровільного особистого страхування – 46,2% та 48,9%, страхування життя – 22,5%. У 2016 р. з медичного страхування – 56,9% та 58,8%, за видами добровільного особистого страхування – 40,8% та 43,2% відповідно. У 2017 р. медичне страхування – 58,0% та 62,5%, за видами добровільного особистого страхування – 38,7% та 43,2%, за видами недержавного обов'язкового страхування – 37,9% та 38,1% відповідно [3].

У 2018 р. медичне страхування – 60,1% та 64,6%, за видами добровільного особистого страхування – 37,2% та 42,7%, за видами недержавного обов'язкового страхування – 36,2% та 37,0% відповідно. У 2019 р. медичне страхування – 58,2% та 61,0%, за видами добровільного особистого страхування – 36,1% та 40,0%, за видами недержавного обов'язкового страхування – 39,0% та 39,4% відповідно. Виплати

Таблиця 1

**Види особистого та соціального страхування в Україні та їхні страхові ризики**

Види соціального страхування	Види особистого страхування (комерційного)
Пенсійне страхування	Страхування додаткової пенсії (рент)
Страхування від нещасного випадку на виробництві та професійного захворювання	Страхування від нещасного випадку
Страхування на випадок безробіття	Страхування життя
Страхування у зв'язку з тимчасовою втратою працездатності	Страхування життя на випадок смерті
<b>Страхові ризики</b>	
життя; здоров'я; працездатність людини; вихід на пенсію; безробіття (тільки у соціальному страхуванні)	

*Джерело: складено авторами на основі даних [3]*

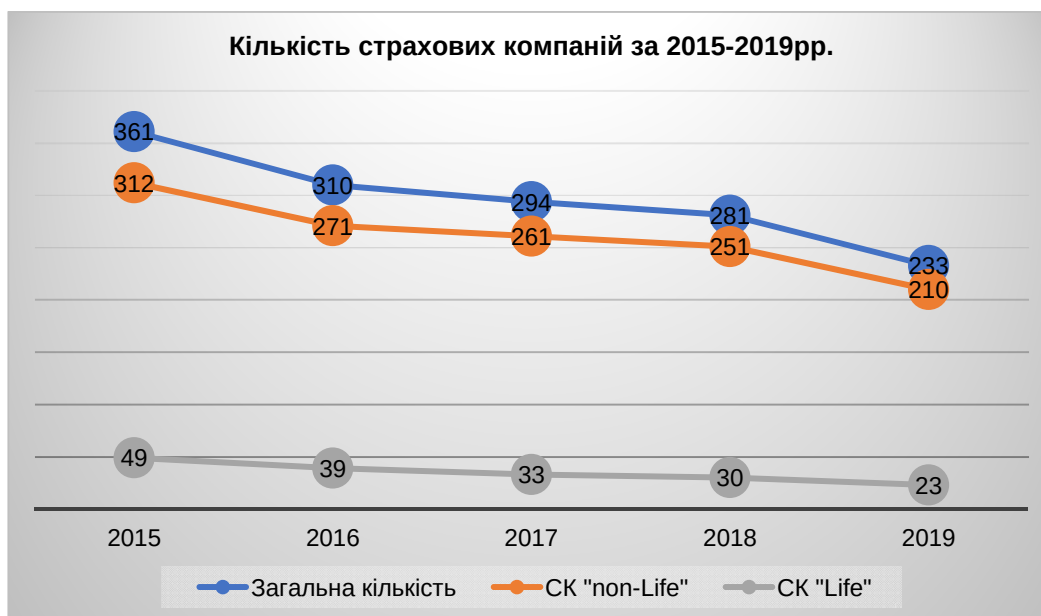


Рис. 2. Динаміка кількості страхових компаній «non-Life» та «Life» за період 2015–2019 рр.

Джерело: складено авторами на основі даних [3; 4]

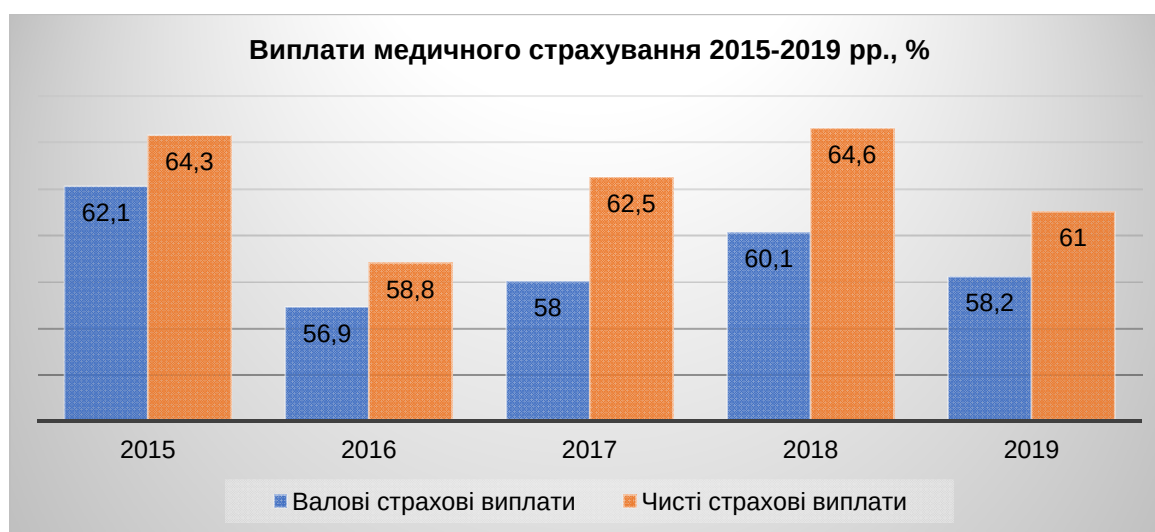


Рис. 3. Виплати за медичним страхуванням протягом 2015–2019 рр. у розрізі валових та чистих страхових виплат

Джерело: складено авторами на основі даних [3]

у сфері особистого страхування демонструє рис. 4 [3].

В Україні частка страхування життя в загальних преміях страхового ринку за 2019 р. становить лише 7,9%, тоді як у країнах із розвинутою ринковою економікою цей показник становить понад 50%.

Коронавірус SARS-CoV-2 (далі – COVID-19), рідкісна подія, яку важко спрогнозувати, стала великою проблемою для світової економіки. 11 березня 2020 р. Всесвітня організація охорони здоров'я (далі – ВООЗ) визнала спалах

нового коронавірусу SARS-CoV-2 пандемією. За визначенням ВООЗ, пандемія – це поширення нового захворювання у глобальних масштабах з ураженням частини населення за відносно короткий проміжок часу [5].

Розглянемо ситуацію на українському страховому ринку зі страхуванням здоров'я, яке включає ризики від COVID-19 (табл. 2).

У 2020 р. коронавірус став випробуванням для суспільно-економічних відносин у глобальному масштабі для всіх сфер життя, особливо для ринку страхування. На даний момент перед

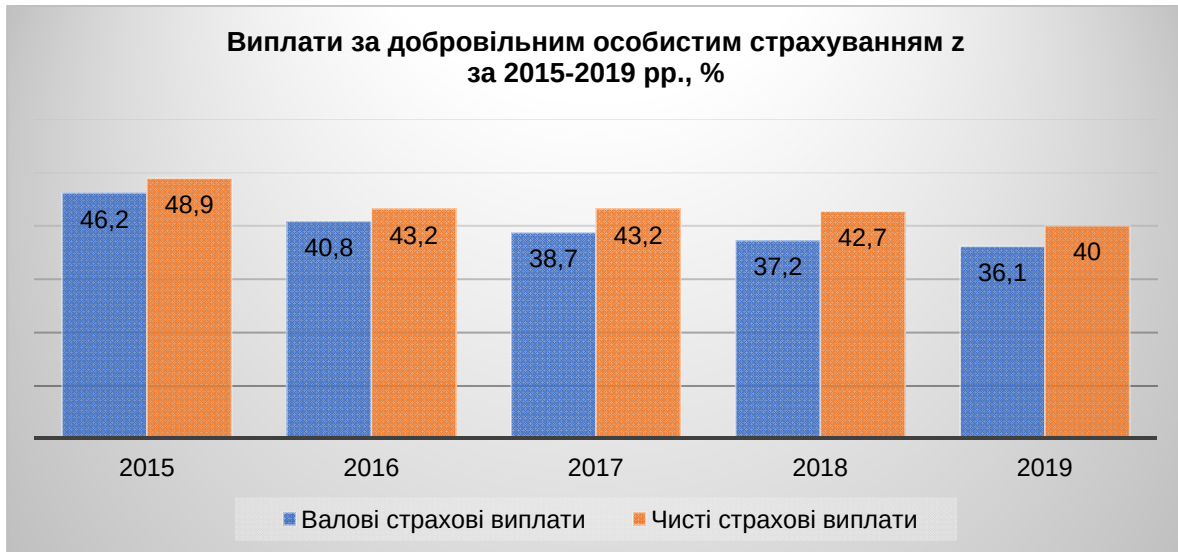


Рис. 4. Виплати за добровільним особистим страхуванням у 2015–2019 рр. у розрізі валових та чистих страхових виплат

Джерело: складено авторами на основі даних [3]

страховиками в усьому світі виникло питання коригування існуючих бізнес-моделей, особливо у сфері особистого страхування.

Нині питання соціальної захищеності населення в Україні залишається дуже важливим у розрізі пенсійного забезпечення, медичного обслуговування, захисту у разі настання нещасних випадків і захисту від пандемії. Використання особистого страхування як ефективного інструменту боротьби з пандемією позитивно вплине на вирішення цих аспектів.

Страхові компанії ретельно вивчають ситуацію з коронавірусом COVID-19. За підрахунками лідера світової страхової галузі корпорації Lloyd's, утрати страховиків є безпрецедентно високими і надалі зростатимуть. Страхові компанії проводять дослідження у сфері поширення цього вірусу, вивчають фактичні й очіку-

вані збитки. Компанії, які дійшли висновку, що вони мають змогу проводити страхування від COVID-19 та його наслідків, вважають, що це виліковне респіраторне захворювання з дещо вищим від стандартного ризику смертності. Попит на такий вид страхування страховики оцінюють як помірно високий.

Розглянемо програми страхування від COVID-19 в Україні станом на кінець 2020 р. (табл. 3).

Медичних працівників в Україні, що борються з COVID-19, прирівняли до «військовослужбовців, що перебувають на передовій». Однак ухвалений закон не захищає лікарів, коли вони хворіють на COVID-19. Закон передбачає страхові виплати не для всіх, хто під час виконання своїх професійних обов'язків заразився коронавірусом. Разом із тим передбачають лише для

Таблиця 2

Рейтинг страхових компаній за чистими страховими преміями та страхування від COVID-19

№	Назва компанії	Страхування від COVID-19	Чисті страхові премії за 2019 р., тис грн	Максимальна страхова сума
1	ARX	2188493	+	200000 грн
2	Уніка	1887107	+ (тільки для туристів та корпоративних клієнтів)	1000–30000 євро
3	ТАС СГ	1649578	+ (тільки для туристів)	1000–5000 євро
4	ІНГО Україна	1194312	+	50000 грн
5	Арсенал Страхування	1047981	+ (тільки для корпоративних клієнтів)	100000 грн
6	PZU Страхування	1010520	+ (тільки для туристів)	3000 дол. США
7	Альфа Страхування	963070	+	50000 грн
8	Оранта	846403	–	–
9	Універсальна	770795	+	100000 грн
10	Провідна	754176	+	50000 грн

Джерело: складено авторами на основі даних [5]

Програми страхування від COVID-19 на кінець 2020 р.

Страхова компанія	Ліміти з виплат	Строки страхування	Компенсація	Вартість максимального покриття
ARX	10–50 тис. грн.	3 і 6 місяців	- Госпіталізація з пневмонією (100% страхової суми) - Передчасна смерть з будь-якої причини (100% страхової суми) - Амбулаторно-поліклінічна допомога при будь-якій пневмонії (25% страхової суми)	3 780 грн на шість місяців
«Аска-життя»	10 тис. грн.	1 місяць	- Стационарне та амбулаторне лікування (300 грн на день) - Смерть (10 тис грн)	150 грн на місяць
«Вусо»	70 тис. грн.	6 місяців	- Діагностування (2 тис грн) - Пневмонія з ускладненнями (+7 тис грн) - Пневмонія з реанімацією (+30 тис грн) - Смерть (+31 тис грн)	1 436 грн на шість місяців
«Країна»	10–50 тис. грн.	6 місяців	- Госпіталізація (50% від страхової суми) - Смерть (максимальна сума виплати – 50 тис грн)	2 400 грн на 12 місяців
«Провідна»	15–50 тис. грн.	6 місяців	- Госпіталізація (1% від страхової суми на день) - Смерть (максимальна сума – виплати 50 тис грн)	750 грн на шість місяців
«Альфа-страхування»	50 тис. грн.	6 і 12 місяців	- Смерть (50 тис грн) - Інвалідність першої групи (50 тис грн) - Інвалідність другої групи (35 тис грн) - Інвалідність третьої групи (25 тис грн)	700 грн на 12 місяців

Джерело: складено авторами на основі даних [6–14]

таких медпрацівників, хвороба яких протягом року з моменту інфікування на COVID-19 стане летальною від ускладнень хвороби або якщо вони отримають групу інвалідності.

Залежно від ступеня втрати професійної працездатності та груп інвалідності страхові виплати становлять:

- 630 тис грн – III група інвалідності;
- 735 тис грн – II група;
- 840 тис грн – I група.

Виплати родині медичного працівника у разі летального випадку – 1,5 млн грн. На початку літа 2020 р. Кабмін ухвалив постанову, яка врегулює надання страхових виплат медпрацівникам, померлим чи хворим від COVID-19. Такі виплати здійснюватиме Фонд соціального страхування України. Із державного бюджету виділили 233 млн грн [15].

Розвинуті країни світу виявилися не готовими до боротьби з вірусом, незважаючи на розвинуту в них систему охорони здоров'я та соціальне страхування. Малоефективні заходи ще на першому етапі пандемії виявили ключові проблеми, спільні для багатьох країн та України, такі як недостатня кількість:

- медичного персоналу;
- засобів особистого захисту;
- ліків;
- медичного обладнання.

Варто розглянути дієвий зарубіжний досвід у цій сфері. Зазначимо, що найбільш яскравий приклад правильного і дієвого способу боротьби з вірусом був у Китаї. У цій країні ще 10 років тому було здійснено велику реформу охорони здоров'я. На її меті було завдання зробити послуги охорони здоров'я доступними для кожного. Специфіка Китаю полягає у тому, що соціальні послуги є основою соціальної стабільності. У Китаї майже кожна людина незалежно від її доходів і соціального статусу має рівні можливості й доступ до цих послуг. Де б ця людина не знаходилася, вона може розраховувати на отримання лікування належної якості незалежно від кількості його коштів. Від самого початку пандемії коронавірусу урядом Китаю було заявлено про безкоштовне лікування усіх хворих на цей вірус. Тобто потенційно для всього населення (1,3 млрд осіб). Така ініціатива дуже сильно вплинула на те, що люди вчасно зверталися за допомогою, отримували чіткий алгоритм дій, тестування та лікування [16, с. 36].

У сучасній системі медичного страхування Китаю діє чотири основні схеми (рис. 5).

Страховий сектор Італії виявився одним із найбільш постраждалих серед країн Євросоюзу через пандемію коронавірусу. В Італії було прийнято низку екстрених заходів, які спрямовані на підтримку найбільш постраждалих як гро-



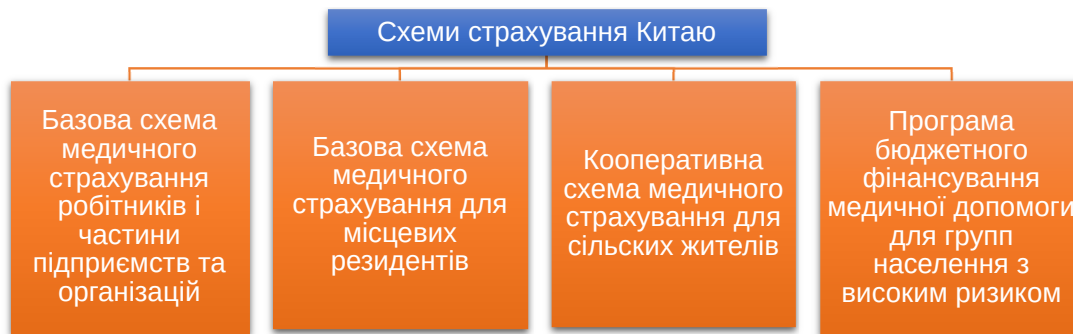


Рис. 5. Основні схеми медичного страхування Китаю

Джерело: складено авторами на основі даних [17]

мадян, так і галузей економіки. Італійські страховики пропонують своїм клієнтам відстрочку за договорами автострахування, страхування життя та страхування підприємницьких ризиків. Для комерційних компаній, які знаходяться у «червоній зоні» і зупинили свою діяльність, страховики виплачують по 1 000 євро на день протягом 15 днів. Окрім того, італійські страховики вжили деякі заходи у сфері медичного страхування. Наприклад, найбільший страховик Італії – Generali запустив програму для підприємців зі страхування співробітників від коронавірусу. Програмою передбачаються виплати за 100 євро застрахованому на одну добу протягом тривалої госпіталізації, а також допомогу у розмірі 3 000 євро на відновлення після реанімації. Такою страховкою вже охоплено понад 1 млн працівників по всій Італії [18, с. 368].

У США система медичного страхування функціонує за допомогою взаємодії центрального страхового фонду з місцевими незалежними страховими компаніями. Тобто кошти спочатку нараховуються у центральному фонді, а потім розподіляються страховикам за затвердженою на законодавчому рівні формою розрахунків [18, с. 369].

У США використовується переважно змішана форма фінансування медичної допомоги, близько 90% американців користуються послугами приватних страхових компаній. У країні витрачають на охорону здоров'я 11,5% валового прибутку, тобто більше ніж будь-яка країна світу. Водночас понад 15% громадян не мають фінансового захисту від великих витрат на медичну допомогу через відсутність у них страхових медичних полісів.

Світовий досвід у галузі медичного страхування свідчить про високу ефективність моделей та систем медичного страхування. Україні необхідно адаптувати зарубіжний досвід для поліпшення як особистого страхування, так і для забезпечення добробуту населення. Для цього необхідно:

– провести реформу охорони здоров'я, щоб послуги страхових компаній були доступні для людей. По-перше, такого результату можна

досягти, якщо впровадити медичне страхування робітників за рахунок компанії, тоді кожен працюючий буде забезпечений страховкою. А у разі якщо ти не працюєш або працюєш нелегально, тоді потрібно платити самому. Частково це може зменшити навіть кількість тіньової економіки. По-друге, для того щоб не збільшувати податкове навантаження на компанії чи співробітників, можна зняти 1% з податку на доходи фізичних осіб (який перераховується і передбачає, що на пенсії він повернеться до кожного) і перенести його на страхування працівників, що дасть змогу підтримувати їхній стан здоров'я у даний момент і призведе до більш міцного здоров'я на пенсії;

– забезпечити доступність для всіх громадян якісних медичних послуг.

Отримання якісних медичних послуг напряму залежить від контролю роботи медичних працівників, проходження підвищення кваліфікацій, перевірки теоретичних та практичних знань медичного персоналу. Важливо організувати для студентів актуальні навчальні матеріали, практики, забезпечити лікарні необхідним обладнанням та медикаментами. Це все дасть змогу отримати багато професіоналів своєї справи, тоді не важливо буде, до якої лікарні потрапляє людина, вона буде отримувати однаково якісне медичне обслуговування;

– підтримувати розвиток медичного страхування в Україні;

– забезпечити належні умови роботи, захист медичних працівників, а також підвищення їх кваліфікації;

– забезпечити державний контроль над діяльністю страхових компаній у сфері медичного страхування;

– розробити алгоритм дій і швидкого реагування на випадок пандемії.

**Висновки.** Підсумовуючи вищесказане, можна зробити висновок, що для розвитку особистого страхування необхідно звернути увагу на страховий ринок, який активно гальмується застарілим законодавством, неефективними та вибірковими правилами державного регулювання даної сфери, що безпосередньо сто-

сується й особистого страхування. Після цього Україні необхідно активно розвивати особисте страхування для його ефективного використання в житті людей, що призведе до фінансової стабільності населення, а отже, й до підвищення їхнього добробуту. Страховики в усьому світі відчували серйозний попит на страховий захист від COVID-19. Але не всі компанії готові надавати страховий захист, зважаючи на невідому значену ситуацію і системність ризику. В Україні

попит на страхування у разі захворювання на коронавірус лише зростає. Страховики активно включилися в процес моделювання й оцінки подальших подій, які пов'язані з пандемією COVID-19.

Дуже важливо, щоб особисте страхування в Україні використовували як єдиний ефективний механізм вирішення складних соціальних проблем, які панують у країні протягом багатьох років.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Про страхування : Закон України від 07.03.1996 № 85/96-ВР. URL: <https://www.zakon.rada.gov.ua>.
2. Сокирко О.С. Розвиток особистого страхування в умовах транзитивної економіки : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.08 ; Нац. б-ка України ім. В.І. Вернадського. Київ, 2016. 20 с.
3. Офіційний сайт Національної комісії, що здійснює державне регулювання у сфері ринків фінансових послуг. URL: <https://www.nfp.gov.ua/ua/Informatsia-pro-stan-i-rozvytok-strakhovoho-rynku-Ukrainy.html> (дата звернення: 11.02.2021).
4. Пандемія. *Велика українська енциклопедія*. URL: <https://vue.gov.ua/Пандемія> (дата звернення: 11.02.2021).
5. Новинний страховий вебсайт – forinsure. URL: <https://forinsurer.com/> (дата звернення: 13.02.2021).
6. Офіційний сайт страхової компанії ARX. URL: <https://arx.com.ua/> (дата звернення: 13.02.2021).
7. Офіційний сайт страхової компанії UNIVERSALNA. URL: <https://universalna.com/> (дата звернення: 13.02.2021).
8. Офіційний сайт страхової компанії «ІНГО». URL: <https://ingo.ua/> (дата звернення: 13.02.2021).
9. Офіційний сайт страхової компанії «Оберіг». URL: <https://www.oberig-sg.com/> (дата звернення: 13.02.2021).
10. Офіційний сайт страхової компанії «АСКА-ЖИТТЯ». URL: <https://aska-life.com.ua/ru/> (дата звернення: 13.02.2021).
11. Офіційний сайт страхової компанії «Вусо». URL: <https://vuso.ua/> (дата звернення: 14.02.2021).
12. Офіційний сайт страхової компанії «Країна». URL: <https://krayina.com/> (дата звернення: 14.02.2021).
13. Офіційний сайт страхової компанії «ПРОВІДНА». URL: <https://www.providna.ua/> (дата звернення: 14.02.2021).
14. Офіційний сайт страхової компанії «Альфа Страхування». URL: <https://alfaic.ua/> (дата звернення: 14.02.2021).
15. Офіційний сайт Фонду соціального страхування України. URL: <http://www.fssu.gov.ua/fse/control/main/uk/publish/article/972190> (дата звернення: 15.02.2021).
16. Вєрезубова Т.А. Рынок страхования: первые успехи и новые вызовы. *Финансы. Учет. Аудит*. 2018. № 6. С. 34–38.
17. Офіційний сайт рейтингового агентства MOODY'S. URL: <https://www.epravda.com.ua/news/2020/02/1/656542/> (дата звернення: 15.02.2021).
18. Kuzheliev M.O., Sokyрко O.S. Insurance services market development: international experience and Ukrainian realia. *Актуальні проблеми економіки*. 2015. № 9. С. 365–371.

#### REFERENCES:

1. The Verkhovna Rada of Ukraine. The Law of Ukraine “ On Insurance “. Available at: <https://www.zakon.rada.gov.ua>.
2. Sokyрко O.S. (2016) Rozvytok osobystogho strakhuvannja v umovakh tranzytivnoji ekonomiky [Development of personal insurance in a transitional economy]. Kyiv, p. 20.
3. Nacionalnojji komisiji, shho zdijsnjuje derzhavne rehuljuvannja u sferi rynkiv finansovykh poslugh [National Commission for State Regulation of Financial Services Markets]. Kyiv.
4. Pandemiya [Pandemic]. *Velyka ukrajins'ka entsyklopediya* [Great Ukrainian encyclopedia]: veb-sajt. Available at: <https://vue.gov.ua/%D0%9F%D0%B0%D0%BD%D0%B4%D0%B5%D0%BC%D1%96%D1%8F>.
5. Forinsurer Rejtynh strakhovykh kompanij za chystymy strakhovymy premijamy [Rating of insurance companies by net insurance premiums]. Forynshurer strakhovanye: veb-sajt. Available at: <https://forinsurer.com/ratings/nonlife/19/12/80>.
6. Oficijnyj sajt strakhovoji kompaniji ARX. Kyiv. Available at: <https://arx.com.ua>.
7. Oficijnyj sajt strakhovoji kompaniji UNIVERSALNA. Available at: <https://universalna.com>.
8. Oficijnyj sajt strakhovoji kompaniji «INGHO». Kyiv. Available at: <https://ingo.ua>.
9. Oficijnyj sajt strakhovoji kompaniji «Oberygh». Kyiv. Available at: <https://www.oberig-sg.com>.
10. Oficijnyj sajt strakhovoji kompaniji ASKA-ZhYTTJa. Kyiv. Available at: <https://aska-life.com.ua/ru>.

11. Oficijnyj sajт strakhovoji kompaniji «Vuso». Kyiv. Available at: <https://vuso.ua>.
12. Oficijnyj sajт strakhovoji kompaniji «Krajina». Kyiv. Available at: <https://krajina.com>.
13. Oficijnyj sajт strakhovoji kompaniji «PROVIDNA». Kyiv. Available at: <https://www.providna.ua>.
14. Oficijnyj sajт strakhovoji kompaniji «Aljfa Strakhuvannja». Kyiv. Available at: <https://alfaic.ua>.
15. Oficijnyj sajт Fondu socialjnogho strakhuvannja Ukrajinu. Kyiv. Available at: <http://www.fssu.gov.ua/fse/control/main/uk/publish/article/972190>.
16. Verezubova T.A. (2018) Runok strakhovanyja: pervue uspekhy y novue vuzovu [Insurance Market: First Successes and New Challenges], no. 6, pp. 34–38.
17. Analjtyky Moody's othinyly mothlyvyi koronavirusu na svitovu ekonomiku. Available at: <https://www.epravda.com.ua/news/2020/02/1/656542>.
18. M.O. Kuzheliev, O.S. Sokyрко (2015) Insurance services market development: international experience and Ukrainian realia [Insurance services market development: international experience and Ukrainian realia], no. 9, pp. 365–371. Available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ape\\_2015\\_9\\_47](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ape_2015_9_47).

## БУХГАЛТЕРСЬКИЙ ОБЛІК, АНАЛІЗ ТА АУДИТ

УДК 657.01:001.4

DOI: <https://doi.org/10.32782/easterneurope.29-20>

### ПРОФЕСІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ БУХГАЛТЕРА: ЕТИЧНІ АСПЕКТИ

### PROFESSIONAL ACTIVITY OF ACCOUNTANT: ETHICAL ASPECTS

**Гуріна Н.В.**

кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри бухгалтерського обліку,  
Університет державної фіскальної служби України

**Грищенко Т.С.**

магістрант,  
Університет державної фіскальної служби України

**Gurina Natalia**

University of the State Fiscal Service of Ukraine

**Grishchenko Tatiana**

University of the State Fiscal Service of Ukraine

*У статті досліджено основні наукові, практичні та теоретичні аспекти професійної діяльності бухгалтерів. Визначено суть професійної етики бухгалтера. Проаналізовано праці науковців щодо важливості регулювання етичних аспектів діяльності облікових працівників. Розглянуто нормативно-правове регулювання діяльності професії бухгалтера. Обґрунтовано вплив дотримання професійної етики під час формування облікової інформації та описано соціальну спрямованість професії бухгалтера. Визначено головну рису професії бухгалтера. Досліджено актуальні проблеми етичної регламентації діяльності бухгалтерів. Доведено необхідність дотримання фундаментальних професійних етичних вимог. Розглянуто принципи етики, визначені Кодексом етики професійних бухгалтерів. Описано пропозиції щодо поліпшення впровадження принципів етики.*

**Ключові слова:** професійна етика бухгалтера, кодекс етики професійних бухгалтерів, принципи етики, облікова інформація, етична регламентація.

*В статье исследованы основные научные, практические и теоретические аспекты профессиональной деятельности бухгалтера. Определена суть профессиональной этики бухгалтера. Проанализированы труды ученых о важности регулирования этических аспектов деятельности учетных работников. Рассмотрено нормативно-правовое регулирование деятельности профессии бухгалтера. Обосновано влияние соблюдения профессиональной этики при формировании учетной информации. Описана социальная направленность профессии бухгалтера. Исследован процесс формирования качественной информации, а также описана ее важность. Определены главные черты бухгалтера. Исследованы актуальные проблемы этической регламентации деятельности бухгалтеров. Доказана необходимость соблюдения фундаментальных профессиональных этических требований. Рассмотрены принципы этики, определенные Кодексом этики профессиональных бухгалтеров. Даны предложения по улучшению внедрения принципов этики.*

**Ключевые слова:** профессиональная этика бухгалтера, кодекс этики профессиональных бухгалтеров, принципы этики, учетная информация, этическая регламентация.

*The article examines the main scientific, practical and theoretical aspects of the professional activity of an accountant. The essence of professional ethics of an accountant is determined. The works of scientists on the importance of ethical regulation of accounting staff are analyzed. The normative-legal regulation of the activity of the accounting profession is considered. The influence of observance of professional ethics during the formation of accounting information is substantiated. The social orientation of the accounting profession is described. The process of formation of qualitative information is investigated, and also its importance is described. In order to succeed, an accountant needs business and professional qualities, various methods and techniques of management. But, on the*



other hand, accounting is a specific functional and applied economics. In such sciences, the human factor plays an extremely important role. In addition to accounting, this means that no assessments of the reliability, reliability and sufficiency of information generated in the accounting system can be made without taking this factor into account. The human factor includes intellectual and personal qualities: knowledge, abilities, intelligence, emotional and volitional sphere, character. These qualities have two features. First, it is the foundation on which the professional, managerial competence of an accountant is built. Secondly, they are much more difficult to correct: it is much more difficult to change the style of thinking or character than to learn the method of decision-making or the technology of accounting. An indicator of professionalism is a high level of cultural development in the relevant field. The presence and functioning of professional values and values in a particular field allows its employee to understand many professional situations related to his responsibilities, and correlate them with the current system of values. Every accountant has a responsibility to promote high standards of professional conduct and ensure compliance with ethical requirements; in case of non-compliance with such an organization, an investigation may be conducted and appropriate measures taken. In the interests of the profession and all its members, the public needs to be confident that non-compliance with the ethical requirements of accountants will be investigated and disciplined if necessary.

**Key words:** professional ethics of an accountant, code of ethics of professional accountants, principles of ethics, accounting information, ethical regulations.

**Постановка проблеми.** У сучасних умовах постійних змін зовнішнього середовища здійснення господарської діяльності та прийняття ефективних управлінських рішень зумовлюють необхідність отримання достовірної та повної інформації, яку можна вважати інструментом реалізації задумів та захисту інтересів власників. Важливу роль при цьому відіграє облікова інформація. Саме тому одним з актуальних питань є об'єктивність даних бухгалтерського обліку та фінансової звітності.

Традиційно вважається, що роль бухгалтера полягає лише у своєчасному забезпеченні внутрішніх та зовнішніх користувачів необхідною інформацією, а завданням бухгалтерського обліку є формування повної, правдивої та неупередженої інформації. Така мета визначена чинним законодавством, зокрема Законом України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» [1].

Справді, під час визначення якості обліку та фінансової звітності на макрорівні одними з першочергових завдань повинні бути концепція орієнтації на користувача та дотримання основних вимог професійних стандартів.

Якість обліку – це комплексне поняття, яке включає, на нашу думку, такі елементи, як якість організації процесу обліку, якість професійної думки бухгалтера, якість інформації, що обліковується. Для сучасного бухгалтерського обліку є недостатньою наявність потужної нормативної бази і сучасних технологій. Сьогодні не менш важливою за професіоналізм облікових працівників є їх етична позиція та здатність дотримуватися принципів професійної етики. Проте питання дотримання етичних принципів сьогодні є найбільш проблемними, оскільки вони не регламентовані в повному обсязі. Саме тому науковцями та практиками приділяється значна увага дослідженню питань професійної етики облікових працівників.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Великий внесок у розроблення положень професійної етики зробили бухгалтери англо-

мовних країн, а саме Дж.Л. Кері, Р.Л. Уаттс, Л.Д. Цимерман, К.В. Пеаскелла, Д.Д. Вільямс. Також значну увагу місцю та ролі етики в бухгалтерському обліку приділено в працях польських учених, а саме П. Журава, проф. А. Карманської, проф. С. Скушвана, проф. Є. Геруша та ін. Серед російських та вітчизняних учених вагомих внесок у розвиток вітчизняної професійної етики зробили В. Бєлов, Б.П. Савицький, проф. Я.В. Соколов, В.Я. Соколов, проф. Ф.Ф. Бутинець, І.Ф. Надольний, Є.Г. Федоренко. Першопрохідником у даній галузі вважається швейцарський учений, один із найвидатніших представників європейської вченої думки кінця XIX – початку XX ст. Й.Ф. Шер. Саме він уперше класифікував і проаналізував основні методи викривлень балансу.

Проте актуальність дослідження зумовлена складністю та багатогранністю проблемних питань, пов'язаних з етичними аспектами професійної діяльності облікових працівників.

**Постановка завдання.** Метою дослідження є виявлення впливу професійної етики бухгалтера на якість підготовки фінансової звітності та виокремлення чинників, які визначають необхідність етичного регулювання відносин облікових працівників.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Основна мета діяльності господарюючого суб'єкта полягає в отриманні прибутку. Це всім відомо. А як щодо іншої, не менш важливої – соціальної мети? Обидві вимагають дотримання умови надання повної та достовірної інформації про діяльність кожного суб'єкта господарювання. І якщо, згідно з першою метою, завдання бухгалтера полягає тільки в задоволенні потреб зацікавлених користувачів, то друга – охоплює інтереси всього суспільства. Як справедливо зазначають І.І. Руденко та О.О. Лаврова, «твердження про те, що бухгалтерський облік лише відображає, а не формує дійсність, уже не можна вважати аксіоматичним» [2, с. 114]. Бухгалтер – це представник професії, яка має певну соціальну значимість.

Інформація, сформована бухгалтером і представлена в короткій формі у фінансовій звітності, на яку покладаються зацікавлені в його діяльності особи, є єдиним джерелом інформації про підприємство.

Соціальна спрямованість професії бухгалтера полягає у виокремленні таких парадигм теорії обліку, як соціологічна, економічна, біохевіристична, психологічна, інформаційна, кожна з яких висвітлює різні підходи до трактування її проблем. Представники соціологічного підходу вважають, що бухгалтер повинен не лише відображати фінансовий стан підприємства та розраховувати прибуток, а й визначати соціально-економічні наслідки дій адміністрації. В основі біохевіристичного підходу лежить твердження, що обліковий процес – це процес поведінки бухгалтерів у різних ситуаціях, тому завданням обліку повинно бути формування способів впливу на поведінку бухгалтера та всіх інших осіб, причетних до здійснення господарської діяльності. Бухгалтер повинен пояснити, описати і передбачити поведінку всіх інших працівників. Психологічний підхід базується на тому, що для того щоб зрозуміти бухгалтерію, необхідно зрозуміти бухгалтера. Тобто сьогодні основний акцент робиться на етико-соціальні відносини облікових працівників (бухгалтерів, аудиторів, контролерів) та суспільства, оскільки значно зростає роль етики у практичній діяльності.

Відповідно до норм і принципів законодавства, фінансова звітність повинна бути достовірною, повною, неупередженою, тобто оцінюватися як якісна, оскільки стандарти та інші нормативи бухгалтерського обліку, які є її основою, виступають достатньою гарантією впевненості в тому, що система бухгалтерського обліку не вийшла з-під контролю. Насправді, це не завжди так, тому важливим чинником формування якісної інформації є створення належних умов для забезпечення її високих якісних характеристик.

Як зазначає М. Вінтер, «останнім часом динаміка зростання економічної злочинності як у Польщі, так і у світі, спонукає до дій, які все більше протидіють цьому несприятливому явищу» [3, с. 114]. Така тенденція притаманна не лише Україні, усі інші країни також зіштовхуються з відсутністю ефективних рішень щодо боротьби з маніпуляціями в бухгалтерському обліку повною мірою незалежно від рівня розвитку країни чи характеру її законодавчої бази.

Виникає досить раціональне питання: як протидіяти маніпуляціям?

Можна просто змиритися з тим, що жодні дії не можуть гарантувати високу якість фінансової звітності, а можна шукати нові форми і методи боротьби зі зловживаннями. Більшість науковців, і ми також, погоджується з думкою, що професійні та правові норми бухгалтерії потрібно доповнювати етичними, тобто нор-

мами професійної етики. Як зазначає І. Когут, «навіть найкращі облікові стандарти не гарантують відповідної якості фінансової звітності, якщо особи, відповідальні за їх укладання, крім ознайомлення з нормами права, що регулюють здійснення бухгалтерського обліку, не будуть застосовувати етичні засади і дбати про їх дотримання» [4, с. 162]. Тобто, проаналізувавши зазначене, доходимо висновку, що саме дотримання бухгалтерами основних вимог професійної етики є вирішальним під час формування показників фінансової звітності.

Вплив на особу, яка безпосередньо веде бухгалтерський облік і складає фінансову звітність, має низку чинників, серед яких варто виокремити психологічні та культурні. Що ж впливає на етичний складник? Так, на думку К.Є. Нагірської, зміни зумовлюються такими чинниками, як розвиток науково-технічного прогресу, техніки і технології, економіки і культури, політики та психології людей, тому на якість інформації впливають національні, політичні, технічні, економічні та соціальні чинники [5, с. 161]. І.І. Руденко та О.О. Лаврова визначають вплив на бухгалтерський облік таких чинників, як життєві інтереси, прагнення, інтелектуальні здібності та професійні навички, риси характеру, система цінностей та рівня культури [2, с. 115]. На думку Л. Чижевської, криза етичних норм у бухгалтерському обліку зумовлена:

- 1) послабленням державного регулювання;
- 2) утратою консенсусу в суспільстві щодо переважаючого набору етичних стандартів;
- 3) зниженням впливу культури;
- 4) погіршенням стану освіти [6, с. 196].

Міжнародна федерація бухгалтерів (МФБ) вважає, що підготовка детальних етичних вимог повинна відбуватися в кожній країні внаслідок національних розбіжностей у культурі, мові, законодавстві та соціальних системах.

На думку зарубіжних авторів, «щодо бухгалтерського обліку можна визначити вплив культурних різниць – кожна з культур має свої визначення і атрибути» [3, с. 123]. У кожній країні будуть свої відмінності, притаманні своїм регіонам, менталітету.

Ключовою рисою професії бухгалтера є прийняття на себе відповідальності. Відповідно до Кодексу етики професійних бухгалтерів, відповідальність бухгалтера «полягає не лише у задоволенні потреб окремого клієнта чи роботодавця» [7, с. 17], а також виникає соціальна відповідальність, яка полягає у впливі зовнішніх сторін, їх рішення, ухвалені на підставі зафіксованих бухгалтером фактів господарського життя. Професія зобов'язує не лише фіксувати числові дані бухгалтерського обліку, а й створювати причинно-наслідкові зв'язки здійснюваних операцій як для підприємства, так і для суспільства.

Не лише сам бухгалтер, а й керівництво можуть недостатньо повно показувати реальний стан у своїх фінансових звітах, демонстру-

ючи тільки сприятливу для себе інформацію й уникати тієї, що свідчить про негативну динаміку або вважається занадто делікатною для відображення її у звітності, адже стандарти застосовуються добровільно, а підприємства вільні у своєму виборі критеріїв звітності. Звідси виникає суперечність між користувачами даної інформації та особами, що надають таку інформацію. Тобто бухгалтер не завжди діє за правилами, визначеними суспільством, він передусім залежний від керівництва.

Проблеми етичної регламентації діяльності працівників сьогодні набувають особливої актуальності, оскільки останні є центральним фактором у досягненні цілей підприємства. Сьогодні виокремлення професійної етики бухгалтера в Україні є необхідним і виникає в результаті постійного прагнення та запровадження досвіду зарубіжних країн, а особливо у сфері бухгалтерського обліку. Недосконалість вітчизняного законодавства, необов'язковість дотримання його норм, існування професійного судження і в результаті виникнення та поширення креативного обліку сприяють тому, що «протягом останніх декількох місяців деякі представники світу бухгалтерів і аудиторів змінили наше уявлення про свою професію» [8, с. 11].

Запровадження в українську практику бухгалтерського обліку принципу «що не заборонено, те дозволено» сьогодні сприяє тому, що недобросовісні бухгалтери використовують своє службове становище у власних інтересах. Ще в

1979 р. Д.П. Котов писав, що порушення вимог професійного обов'язку представниками так званих вільних професій стали майже нормою [9, с. 7]. Тобто ситуація, яка сьогодні існує в бухгалтерському обліку, перетворила бухгалтера на свого платного найманого працівника, тому недотримання норм професійної моралі забезпечує можливість нехтування інтересами суспільства. Тому професійна етика впливає на розвиток бухгалтерського обліку в усіх його площинах.

Розглядаючи бухгалтерський облік як практичну діяльність, потрібно ще раз наголосити, що за сучасних умов обліковці як представники професійної спільноти повинні не лише правильно та достовірно відображати стан діяльності підприємства, а й нести особисту моральну відповідальність за відносини з різними суб'єктами, у які вони вступають під час здійснення професійної діяльності.

Необхідність етичного регулювання відносин бухгалтерів, контролерів, аудиторів із суспільством спричинена низкою чинників, а саме:

- розвитком креативного обліку та існуванням професійного судження бухгалтера, які дають змогу приймати рішення, спираючись на власну думку та переконання, які ґрунтуються на його практичному досвіді.

- постійним зростанням корупції та приховуванням даних, відображенням недостовірної інформації, що є результатом недобросовісного виконання своїх обов'язків та недотримання основних етичних принципів;

Таблиця 1

**Пропозиції щодо регулювання принципів етики,  
визначених Кодексом етики професійних бухгалтерів**

<b>Принципи етики та характеристика</b>	<b>Рівні регулювання</b>
Чесність. Бути щирим та чесним у всіх професійних та ділових стосунках. Зобов'язання всіх професійних бухгалтерів бути відвертими та чесними в усіх професійних та ділових стосунках. Чесне ведення справ та правдивість (с. 23)	Правові норми Освіта Морально-етичні норми
Об'єктивність. Не допускати упередженості, конфлікту інтересів або неправомірного впливу з боку інших осіб на професійні або ділові судження. Зобов'язання всіх професійних бухгалтерів не йти на компроміс у своєму професійному чи діловому судженні через упередженість, конфлікт інтересів або неправомірний вплив із боку інших осіб (с. 24)	Освіта Морально-етичні норми
Професійна компетентність та належна ретельність. Підтримувати професійні знання та навички на рівні, потрібному для забезпечення отримання клієнтом чи роботодавцем компетентних, професійних послуг, що базуються на сучасних тенденціях практики, законодавстві та методиках, а також діяти сумлінно і відповідно до застосованих технічних та професійних стандартів (с. 24)	Посадові інструкції Положення про роботу бухгалтерської служби
Конфіденційність. Поважати конфіденційність інформації, отриманої в результаті професійних та ділових стосунків, і тому не розголошувати таку інформацію третім особам без належного та спеціального дозволу, якщо не має юридичного чи професійного права розкривати її; не використовувати цю інформацію для особистої вигоди професійного бухгалтера або третіх сторін (с. 24)	Правові норми Освіта Посадові інструкції Положення про роботу бухгалтерської служби
Професійна поведінка. Дотримуватися відповідних законів та нормативних актів та утримуватися від будь-яких дій, які дискредитують професію (с. 24)	Посадові інструкції Положення про роботу бухгалтерської служби

Джерело: систематизовано авторами на підставі [7, с. 23–24]



– запровадженням у практичну діяльність облікових працівників принципу «що не заборонено, те дозволено», оскільки це сприяє тому, що прагнення отримати якнайбільшого прибутку замінило всі моральні норми;

– відсутністю правого регулювання дотримання норм професійної етики суспільством тощо.

Про необхідність дослідження та вирішення етичних проблем в обліковій професії говорить також польський науковець П. Дембіньський (Dembiński P.), оскільки глобалізація пробуджує потребу переступити культурні бар'єри, тому відбувається пошук чогось спільного, а саме людської сутності [10].

Як зазначають учені, бухгалтер змушений «здійснювати різноманітні, часто незаконні, облікові і звітні бухгалтерські операції, щоб приховати від оподаткування частину вартості випуску продукції, виконаних робіт, наданих послуг, суми нарахованої зарплати найманим працівникам» [11, с. 77–79]. Подібні дії бухгалтера сприяють розвитку тіньового сектору економіки, тому необхідно, щоб професійне судження бухгалтера не суперечило чинному законодавству, а отже, не знижувало якість облікової інформації.

Довіра до результатів діяльності професії бухгалтера прямо залежить від неухильного дотримання фундаментальних професійних етичних вимог, які визначаються Кодексом етики професійних бухгалтерів.

Що стосується вказаних посадових інструкцій та Положення про роботу бухгалтерської служби, слід зазначити, що будь-які обмеження, які диктуються більше моральними установками індивіда, ніж нормами закону, можна розглядати як внутрішнє обмеження свободи дій.

Тому слід підвищувати свідомість самих бухгалтерів, щоб вони виконували вимоги закону

не за примусом, а за власним бажанням. Тоді будь-які обмеження стають критеріями, а не обмеженнями свободи особистості. Тут на перший план виходять загальнодержавні дії, спрямовані на підвищення національної свідомості громадян, моральних та етичних принципів усього суспільства. А одним з основних інструментів повинна виступати така галузь, як освіта майбутніх бухгалтерів. Саме на цьому рівні повинні прищеплюватися всі етично-правові і соціальні норми поведінки.

**Висновки.** Підвищення якості облікової інформації шляхом застосування й упровадження етичних норм, на нашу думку, слід проводити на двох рівнях: на загальнодержавному рівні та на рівні господарюючого суб'єкта. Так, на загальнодержавному рівні доцільно було б застосовувати принцип документування та звузити сферу застосування професійного судження бухгалтера.

На рівні господарюючого суб'єкта доречно чітко визначати принципи облікової політики, які стосуються рівня кваліфікації бухгалтерського персоналу та якості організації облікової роботи на підприємстві.

Варто зазначити, що всі вказані заходи не можуть бути взаємозамінними, тобто неможливо досягти високої моральної свідомості бухгалтера, якщо у цілому маємо низьку оцінку морально-етичних норм усього суспільства. Або очікувати виконання і дотримання всіх вимог щодо подання звітності керівниками без врегулювань і фальсифікацій за умов наявності слабкого правового поля та занадто розширених меж застосування професійного судження. Усі ці заходи доцільно проводити комплексно. На нашу думку, саме це допоможе забезпечити дотримання бухгалтером фундаментальних принципів, визначених Кодексом етики професійних бухгалтерів.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні : Закон України від 16 липня 1999 р. № 996-XIV. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/996-14> (дата звернення: 20.02.2021).
2. Руденко І.І., Лаврова О.О. Етичні аспекти обліку та аудиту. *Фінансовий простір*. 2013. № 2(10). URL: <http://fp.cibs.ubs.edu.ua/files/1302/13riieao.pdf> (дата звернення: 20.02.2021).
3. Winter M. (2017) Fałszowanie sprawozdań finansowych a odpowiedzialność zarządu za zobowiązania upadłej spółdzielni. № 154. P. 113–136.
4. Kogut, I. (2014) Etyka w rachunkowości a jakość sprawozdań finansowych. *Prace naukowe uniwersytetu ekonomicznego we Wrocławiu*. № 329. P. 161–171.
5. Нагірська К.Є. Філософська природа якості облікової інформації. *Матеріали IV міжнар. наук.-практ. конф.* Тернопіль : ТНЕУ, 2016. С. 160–161.
6. Чижевська Л.В. Бухгалтерський облік як професійна діяльність: теорія, організація, прогноз розвитку : монографія. Житомир, 2017. С. 528.
7. Кодекс етики професійних бухгалтерів, затв. Рішенням Аудиторської палати України від 30.11.2006 № 168/7. URL: <https://zakon.help/article/kodeks-etiki-dlya-profesiinih-buhgalteriv-ifac-osnovni?menu=226> (дата звернення: 21.02.2021).
8. Дембіцький П. Фінанси, глобалізація, етика. *Znak*. URL: [www.opoka.org.pl](http://www.opoka.org.pl) (дата звернення: 22.02.2021).
9. Гречаник В.П. Роль та вплив головних бухгалтерів підприємств на достовірність показників економічного розвитку України. *Матеріали IV міжнар. наук.-практ. конф.*, 11 травня 2016 р. Тернопіль : ТНЕУ, 2016. С. 77–79.



**REFERENCES:**

1. Pro bukhghalterskyj oblik ta finansovu zvitnistj v Ukrajinі: Zakon Ukrajinі [On accounting and financial reporting in Ukraine: Law of Ukraine] no. 996-14 from 16 July 1999 zi zminamy ta dopovnennjamy [with changes and additions]. Available at: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/996-14> (accessed 20 February 2021).
2. Rudenko I.I., Lavrova O.O. (2013) Etychni aspekty obliku ta audytu [Ethical aspects of accounting and auditing]. *Finansovyj Prostir*, vol. 2(10), pp. 113–120.
3. Winter M. (2017) Fałszowanie sprawozdań finansowych a odpowiedzialność zarządu za zobowiązania upadłej spółdzielni» no. 154, pp. 113–136.
4. Kogut I. (2014) Etyka w rachunkowości a jakość sprawozdań finansowych. *Prace naukowe uniwersytetu ekonomicznego we Wrocławu*, no. 329, pp. 161–171.
5. Nahirska K.Ye. (2016) Filozofska pryroda yakosti oblikovoi informatsii [Philosophical nature of the quality of accounting information]. *Stan i perspektyvy rozvytku oblikovo-informatsynoi systemy v Ukrajinі*. Vol. 6, pp. 160–162. Available at: <http://dspace.wunu.edu.ua/handle/316497/5372> (accessed 10 February 2021).
6. Chyzhevska L.V. (2017) Bukhhalteryskyi oblik yak profesiina diialnist teoriia orhanizatsiia prohnaz rozvytku [Accounting as a professional activity: theory, organization, development forecast]. Zhytomyr: Dasoa. pp. 528
7. Kodeks Etyky Profesiinykh Bukhhalteriv [Code of ethics for professional accountants]. Closed by the decision of the Audit Chamber of Ukraine. 30 November 2006, vol. 168/7. Available at: <https://zakon.help/article/kodeks-etiki-dlya-profesiinih-buhgalteriv-ifac-osnovni?menu=226> (accessed 21 February 2021).
8. Dembinski P. (1998) Finansy Hlobalizatsiia Etyka [Finanse globalizacja, etyka]. *Znak*. Available at: [www.opoka.org.pl](http://www.opoka.org.pl) (accessed 22 February 2021).
9. Hrechanyk V.P. (2016) Rol ta vplyv holovnykh bukhhalteriv pidpriemstv na dostovirnist pokaznykiv ekonomichnoho rozvytku Ukrainy [The Role and Influence of Chief Accountants of Enterprises on the Reliability of Economic Development Indicators of Ukraine]. *Stan i perspektyvy rozvytku oblikovo-informatsynoi systemy v Ukrajinі*, vol. 6, pp. 288–291. Available at: <http://dspace.wunu.edu.ua/jspui/handle/316497/29635> (accessed 10 February 2021).

## ОБЛІКОВІ ТА ПОДАТКОВІ АСПЕКТИ СПРАВЛЯННЯ ЕКОЛОГІЧНОГО ПОДАТКУ З РОЗМІЩЕННЯ ВІДХОДІВ

## ACCOUNTING AND TAX ASPECTS OF COLLECTION OF THE ENVIRONMENTAL TAX

**Занько Б.М.**

кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри бухгалтерського обліку,  
Університет державної фіскальної служби України

**Zanko Borys**

University of the State Fiscal Service of Ukraine

*У статті розглянуто основні аспекти справляння екологічного податку з розміщення відходів. Досліджено вплив екологічного оподаткування на стимулювання платників екологічного податку до застосування новітніх безвідходних технологій. Розглянуто чинники, які негативно впливають на забруднення навколишнього природного середовища під час розміщення відходів, та коефіцієнти, котрі використовуються під час розрахунку екологічного податку. Звернено увагу на операції з відходами, під час здійснення яких не сплачується екологічний податок. Розглянуто ситуації, коли суб'єкти господарювання є платниками екологічного податку з розміщення відходів. Досліджено визначення терміна «розміщення відходів». Звернено увагу на те, що в цілях оподаткування розміщенням відходів уважається не тимчасове, а постійне й остаточне перебування відходів або їх захоронення у спеціально відведених для цього місцях. Запропоновано доповнити Податковий кодекс України нормою, яка дасть змогу суб'єктам господарювання, які здійснюють тимчасове розміщення (зберігання) відходів, відстоювати своє право не сплачувати екологічний податок. Розглянуто окремі аспекти бухгалтерського обліку екологічного податку.*

**Ключові слова:** бухгалтерський облік екологічного податку, відходи, екологічний податок, загальнодержавний обов'язковий платіж, розміщення відходів, тимчасове розміщення відходів.

*В статье рассмотрены основные аспекты взимания экологического налога с размещения отходов. Исследовано влияние экологического налогообложения на стимулирование плательщиков экологического налога к применению новейших безотходных технологий. Рассмотрены факторы, негативно влияющие на загрязнение окружающей среды при размещении отходов, и коэффициенты, используемые при расчете экологического налога. Обращено внимание на операции с отходами, при осуществлении которых не уплачивается экологический налог. Рассмотрены ситуации, когда субъекты хозяйствования являются плательщиками экологического налога с размещения отходов. Исследовано определение термина «размещение отходов». Обращено внимание на то, что в целях налогообложения размещением отходов считается не временное, а постоянное и окончательное пребывание отходов или их захоронение в специально отведенных для этого местах. Предложено дополнить Налоговый кодекс Украины нормой, которая позволит субъектам хозяйствования, которые осуществляют временное размещение (хранение) отходов, отстаивать свое право не платить экологический налог. Рассмотрены отдельные аспекты бухгалтерского учета экологического налога.*

**Ключевые слова:** бухгалтерский учет экологического налога, отходы, экологический налог, общегосударственный обязательный платеж, размещение отходов, временное размещение отходов.

*The article examines the actual topic of collecting environmental tax on waste disposal. As enterprises of different sectors of the economy work to meet the diverse needs of the population of our planet, this leads to the formation of a huge amount of waste that needs to be disposed of. The means that can somewhat restrain the process of waste accumulation and environmental degradation is the collection of environmental tax. The views of various scientists on the impact of environmental taxation on the incentives of environmental taxpayers to use the latest waste-free technologies and make environmentally constructive changes in production technology are considered. Factors that negatively affect environmental pollution during waste disposal and coefficients used in calculating the environmen-*

tal tax are considered. For example, if the waste is placed within a settlement or at a distance of less than 3 kilometers from such boundaries, the coefficient used in calculating the environmental tax is 3. Situations when economic entities are payers of the environmental tax on waste disposal are considered. The definition of the term "waste disposal" is investigated. Attention is drawn to the fact that according to the tax legislation, waste disposal is considered to be exclusively permanent (final) stay or disposal of waste in places that are specially designated for this purpose, or at facilities (storage facilities, landfills, etc.). The use of such sites or facilities must be authorized by the authorities. If economic entities carry out only temporary disposal of waste, then such economic entities are not payers of environmental tax. However, representatives of the state tax service sometimes provide clarification that businesses that have only temporarily disposed of waste must also pay an environmental tax, as stated in these explanations. Given this, the article proposes amendments to the Tax Code of Ukraine, aimed at protecting the interests of those businesses that only temporarily dispose of waste. Some aspects of environmental tax accounting are considered.

**Key words:** accounting of environmental tax, waste, environmental tax, national obligatory payment, waste disposal, temporary waste disposal.

**Постановка проблеми.** Навколишнє природне середовище знаходиться під безперервним впливом господарської діяльності людства. Наслідки господарської діяльності досить часто згубно діють на живі об'єкти та негативно впливають на об'єкти неживі. Надзвичайно шкідливий вплив на довкілля здійснюють відходи, які утворюються як у результаті господарської діяльності, так і в результаті споживання людьми певних товарів. Деякою мірою захистити довкілля від забруднення, у тому числі від згубної дії відходів, дає змогу справляння екологічного податку.

Таким чином, актуальним є дослідження питання справляння екологічного податку з розміщення відходів, удосконалення механізму оподаткування екологічним податком операцій із відходами та ведення його обліку. Справляння екологічного податку з розміщення відходів дає змогу не лише наповнити бюджет, а й використовувати накопичені кошти на збереження довкілля.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання справляння та відображення у бухгалтерському обліку екологічного податку були розглянуті протягом останніх років у значній кількості публікацій. Серед них доцільно виділити праці, у яких розглядаються різні аспекти екологічного податку такими науковцями, як А.С. Возик, Л.С. Григорович, В.Ю. Драчук, А. Нікітішин, Т.Ф. Плахтій, Я.В. Самусевич, А.Ю. Семенов, М.В. Солодуха, В.А. Фостолович, Ю.О. Швець.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Віддаючи належне науковим напрацюванням цих учених, слід відзначити, що питання справляння та обліку екологічного податку з розміщення відходів розглянуто не повною мірою, а тому потребує подальшого наукового дослідження. Так, подальшого наукового дослідження потребують питання справляння екологічного податку з операцій, пов'язаних зі зберіганням відходів.

**Постановка завдання.** Метою статті є дослідження законодавства, що регулює справляння та облік екологічного податку, у тому числі дослідження питання справляння екологічного

податку з операцій, пов'язаних зі зберіганням відходів.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Проблема збереження навколишнього середовища вже не перший рік постає перед людством, проте до вирішення цієї проблеми ще дуже далеко. Для забезпечення потреб людства необхідні не лише їжа та вода, а й взуття, одяг і безліч інших різноманітних товарів та послуг. Підприємства різних галузей економіки працюють для задоволення потреб населення нашої планети, внаслідок чого утворюється величезна кількість відходів, які потребують утилізації.

Якщо звернутися до ст. 1 Закону України «Про відходи», то до відходів відносяться як будь-які речовини, так матеріали і предмети, які утворилися у процесі виробництва чи споживання. Відходами також вважаються товари та продукція, які повністю або частково втратили споживчі властивості та не мають подальшого використання за місцем їх утворення або виявлення і від яких їх власник позбувається, має намір чи повинен позбутися шляхом утилізації або видалення [1].

Засобом, який може стримати процес накопичення відходів та погіршення екології, є справляння екологічного податку. В Україні запроваджено екологічний податок, який має свої особливості. Згідно з пп. 14.1.57 п. 14.1 ст. 14 Податкового кодексу України, екологічний податок – загальнодержавний обов'язковий платіж, що справляється, зокрема, і з розміщення відходів [2].

Важливу роль екологічного податку в стримуванні процесу погіршення екології відзначають науковці. Так, Ю.О. Швець та Л.С. Григорович вважають, що застосування екологічного податку дає змогу знизити викиди у навколишнє середовище та заохочує суб'єктів господарювання застосовувати новітні безвідходні технології [3, с. 490].

В.А. Фостолович та А.С. Возик акцентують увагу на тому, що змусити господарюючі суб'єкти, які забруднюють навколишнє природне середовище, вносити екологічно конструктивні зміни у технології виробництв, можливо, використовувати

ючи саме механізм економічного мотивування, стимулювання та оподаткування [4, с. 176].

Я.В. Самусевич, А.Ю. Семенов та М.В. Солодуха також стверджують, що серед екологічних податків можна виділити такий вид, як стимуляційні податки, тобто податки, які стимулюють екологічну поведінку природокористувачів [5, с. 65].

Слід також ураховувати, що хоча справляння екологічного податку є стримуючим чинником для забруднювачів навколишнього середовища, проте водночас цей фактор негативно впливає на фінансовий стан підприємств, які є платником таких податків, оскільки нарахування податку призводить до збільшення витрат цих підприємств. Погоджуємося з А. Нікітішиним, який звертає увагу, зокрема, на такий потенційний ризик екологічного оподаткування, як зниження платоспроможності і фінансової стійкості забруднювачів зовнішнього середовища [6, с. 134].

Отже, під час визначення ставок екологічного податку слід ураховувати також їхній вплив на платоспроможність та фінансову стійкість платників цього податку, оскільки дуже великий податковий тягар може призвести як до зменшення обсягів виробництва, так і до масового скорочення робочих місць.

Під час справляння екологічного податку та нарахування його у бухгалтерському обліку необхідно враховувати чинники, які негативно впливають на забруднення навколишнього природного середовища. Якщо у діяльності платника екологічного податку такі чинники присутні, то він розраховує податкове зобов'язання із цього податку із застосуванням спеціальних коефіцієнтів, які збільшують суму податку.

Наприклад, якщо відходи розміщено у межах населеного пункту чи на відстані менше ніж 3 км від таких меж, то коефіцієнт дорівнює 3. Якщо ж відходи розміщено від меж населеного пункту на відстані 3 км і більше, то застосовується коефіцієнт 1. У разі розміщення відходів на звалищах, що не можуть забезпечити повного виключення забруднення атмосферного повітря чи водних об'єктів, ставки екологічного податку, які зазначені у п. п. 246.1–246.3 ст. 246 Податкового кодексу України, збільшуються у три рази [2].

Під час відображення у бухгалтерському обліку екологічного податку платник цього податку повинен ураховувати, зокрема, норми п. 18 П(С)БО 16 «Витрати», у якому встановлено, що податки (окрім тих, які включаються до виробничої собівартості продукції (робіт, послуг)) відносяться до адміністративних витрат [7]. Таким чином, підприємство, яке є платником екологічного податку, може відобразити нарахування цього податку за дебетом рахунку 92 «Адміністративні витрати» у кореспонденції з кредитом субрахунку 641 «Розрахунки за податками» до рахунку 64 «Розрахунки за податками й платежами».

Погоджуємося з Т.Ф. Плахтій та В.Ю. Драчук, які відзначають, що витрати, що пов'язані з нарахуванням екологічного податку, повинні відноситися до того періоду, за який вони нараховуються, при цьому їх, як правило, слід нараховувати останнім днем звітного періоду, незважаючи на те що сплата податку відбудеться вже в наступному періоді [8, с. 153].

Інколи суб'єкти господарювання можуть здійснювати певні операції з відходами, проте вони не повинні нараховувати у бухгалтерському обліку екологічний податок, оскільки, згідно з податковим законодавством, у конкретній ситуації такі суб'єкти господарювання не вважаються платниками екологічного податку. У зв'язку із цим розглянемо, хто в контексті поводження з відходами вважається платником екологічного податку.

Платниками екологічного податку є, зокрема, суб'єкти господарювання, під час провадження діяльності яких на території України здійснюється розміщення відходів (за винятком розміщення окремих видів (класів) відходів як вторинної сировини, які розміщуються на власних територіях (об'єктах) суб'єктів господарювання) [2].

Тепер з'ясуємо, що вважається розміщенням відходів. Якщо звернутися до пп. 14.1.223 п. 14.1 ст. 14 Податкового кодексу України, то у ньому встановлено, що розміщенням відходів вважається постійне (остаточне) перебування або захоронення відходів у спеціально відведених для цього місцях чи об'єктах (місцях розміщення відходів, сховищах, полігонах, комплексах, спорудах, ділянках надр тощо), на використання яких отримано дозволу уповноважених органів [2].

Таким чином, наведене вище визначення поняття «розміщення відходів» передбачає не тимчасове, а саме постійне й остаточне перебування відходів або їх захоронення. При цьому платниками екологічного податку, згідно з Податковим кодексом України, є суб'єкти господарювання, внаслідок діяльності яких здійснюється розміщення відходів, тобто їх постійне, а не тимчасове перебування або захоронення. Якщо ж суб'єкти господарювання здійснюють лише тимчасове розміщення відходів на власних або орендованих місцях розміщення відходів, то такі суб'єкти господарювання не є платниками екологічного податку.

Такий підхід підтверджується окремими роз'ясненнями фахівців державної податкової служби. Наприклад, у категорії 117.01 Загальнодоступного інформаційно-довідкового ресурсу надано відповідь на запитання: «Чи є платником екологічного податку спеціалізоване підприємство, яке здійснює збирання відходів та тимчасово розміщує ці відходи на власних (орендованих) полігонах з їх подальшою утилізацією?». У відповіді на це запитання фахівці державної податкової служби роз'яснили, що спеціалізо-



вані підприємства, які здійснюють збирання відходів, не є платниками екологічного податку за ті відходи, які були ними зібрані та тимчасово розміщені на власних або орендованих полігонах і в подальшому утилізовані [9].

Разом із цим представники державної податкової служби інколи надають роз'яснення, відповідно до яких суб'єкти господарювання, які лише тимчасово розмістили відходи, повинні сплачувати екологічний податок.

Наприклад, у категорії 117.01 Загальнодоступного інформаційно-довідкового ресурсу надано відповідь на запитання: «Чи є платниками екологічного податку СГ, які здійснюють тимчасове розміщення відходів, у тому числі небезпечних відходів (акумулятори, шини, люмінесцентні лампи тощо)?». У цій відповіді, зокрема, стверджується, що навіть якщо суб'єкти господарювання здійснюють тимчасове розміщення (зберігання) відходів (у тому числі таких небезпечних, як акумулятори, люмінесцентні лампи тощо) до їх передачі на утилізацію та захоронення, то такі суб'єкти господарювання не є платниками екологічного податку лише за умови наявності у них відповідного договору на видалення та утилізацію цих відходів із суб'єктами господарювання, які є комунальними чи спеціалізованими підприємствами тощо. Якщо ж у суб'єктів господарювання, що здійснюють тимчасове розміщення (зберігання) зазначених вище відходів, відсутній договір на видалення та утилізацію відходів, у якому визначені терміни передачі таких відходів на утилізацію та захоронення, то такі суб'єкти господарювання є платниками екологічного податку [10].

На нашу думку наведене вище роз'яснення не відповідає нормам Податкового кодексу України з таких причин:

– суб'єкт господарювання, про якого йдеться у запитанні, не отримував дозволу уповноваженого органу на постійне перебування чи захоронення відходів у спеціально відведеному для цього місці, він лише здійснив тимчасове (а не постійне!) розміщення (зберігання) відходів, а отже, у цій ситуації він не є платником екологічного податку;

– у Податковому кодексі України не встановлено, що відсутність у суб'єкта господарювання, який здійснює тимчасове розміщення (зберігання) відходів, договору на видалення та утилізацію відходів із визначеними термінами передачі цих відходів на їх утилізацію та захоронення призводить до того, що такий суб'єкт господарювання стає платником екологічного податку і повинен сплатити екологічний податок.

Більше того, ні в розділі VIII «Екологічний податок» Податкового кодексу України, ні в інших розділах цього нормативно-правового акту про такий договір узагалі не згадується.

Ураховуючи викладене, пропонуємо доповнити Податковий кодекс України нормою, згідно з якою якщо суб'єкти господарювання, юридичні особи, що не провадять господарську (підприємницьку) діяльність, бюджетні установи, громадські та інші підприємства, установи та організації, постійні представництва нерезидентів здійснюють лише тимчасове, а не постійне розміщення (зберігання) відходів, то вони не є платниками екологічного податку незалежно від наявності або відсутності в них договорів на видалення та утилізацію відходів.

**Висновки.** Представники державної податкової служби інколи надають роз'яснення, відповідно до яких суб'єкти господарювання, які лише тимчасово розмістили відходи, повинні сплачувати екологічний податок. При цьому фахівці фіскального органу висловлюють думку, що відсутність у суб'єкта господарювання, який здійснює тимчасове розміщення (зберігання) відходів, договору на видалення та утилізацію відходів із визначеними термінами передачі цих відходів на їх утилізацію та захоронення, призводить до того, що такий суб'єкт господарювання стає платником екологічного податку і повинен сплатити екологічний податок. Проте ні в розділі VIII «Екологічний податок» Податкового кодексу України, ні в інших розділах цього нормативно-правового акту про такий договір узагалі не згадується.

З урахуванням викладеного пропонуємо доповнити Податковий кодекс України нормою, згідно з якою якщо суб'єкти господарювання, юридичні особи, що не провадять господарську (підприємницьку) діяльність, бюджетні установи, громадські та інші підприємства, установи та організації, постійні представництва нерезидентів здійснюють лише тимчасове, а не постійне розміщення (зберігання) відходів, то вони не є платниками екологічного податку незалежно від наявності або відсутності в них договорів на видалення та утилізацію відходів.

Ураховуючи викладене, перспектива наших подальших досліджень буде спрямована на вдосконалення порядку справляння екологічного податку з розміщення відходів. Питання справляння екологічного податку з розміщення відходів є актуальним і до кінця не вирішеним, а тому потребує подальшого наукового дослідження.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Про відходи : Закон України від 5 березня 1998 р. № 187/98-ВР (зі змінами). Верховна Рада України. URL: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/187/98-%D0%B2%D1%80> (дата звернення: 05.03.2021).
2. Податковий кодекс України від 2 грудня 2010 р. № 2755-IV (зі змінами). Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17> (дата звернення: 05.03.2021).

3. Швець Ю.О., Григорович Л.С. Екологічний податок як інструмент економіки природокористування. *Економіка та суспільство*. 2017. № 10. С. 488–493. URL: [https://economyandsociety.in.ua/journals/10\\_ukr/85.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/10_ukr/85.pdf) (дата звернення: 05.03.2021).

4. Фостолович В.А., Возик А.С. Суть екологічного податку в економіці природокористування. *Збірник наукових праць Вінницького національного аграрного університету (ВНАУ). Серія «Економічні науки»*. 2012. № 4. С. 175–180. URL: <http://econjournal.vsau.org/files/pdfa/810.pdf> (дата звернення: 05.03.2021).

5. Самусевич Я.В., Семенов А.Ю., Солодуха М.В. Макроекономічні детермінанти ефективності екологічних податків. *Вісник Сумського державного університету. Серія «Економіка»*. 2019. № 1. С. 64–70. URL: [https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/76877/1/Samusevych\\_ekolohichne\\_opodatкування.pdf](https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/76877/1/Samusevych_ekolohichne_opodatкування.pdf) (дата звернення: 05.03.2021).

6. Нікітішин А. Податкове регулювання як інструмент державної екологічної політики. *Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право*. 2017. № 2. С. 126–137. URL: [http://zt.knute.edu.ua/files/2017/02\(91\)/10.pdf](http://zt.knute.edu.ua/files/2017/02(91)/10.pdf) (дата звернення: 05.03.2021).

7. Положення (стандарт) бухгалтерського обліку 16 «Витрати»: Наказ Міністерства фінансів України від 31 грудня 1999 р. № 318 (зі змінами). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0027-00> (дата звернення: 05.03.2021).

8. Плахтій Т.Ф., Драчук В.Ю. Розрахунки за екологічним податком: порядок оподаткування та відображення в системі бухгалтерських рахунків. *Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2019. № 5. С. 143–158. URL: <http://repository.vsau.org/getfile.php/22745.pdf> (дата звернення: 05.03.2021).

9. Інформаційно-довідковий департамент Державної податкової служби України. Категорія 117.01. Відповідь на запитання: «Чи є платником екологічного податку спеціалізоване підприємство, яке здійснює збирання відходів та тимчасово розміщує ці відходи на власних (орендованих) полігонах з їх наступною утилізацією?». *Загальнодоступний інформаційно-довідковий ресурс*: вебсайт. URL: <http://zir.sfs.gov.ua/main/bz/view/?src=ques> (дата звернення: 05.03.2021).

10. Інформаційно-довідковий департамент Державної податкової служби України. Категорія 117.01. Відповідь на запитання: «Чи є платниками екологічного податку СГ, які здійснюють тимчасове розміщення відходів, в тому числі небезпечних відходів (акумулятори, шини, люмінесцентні лампи тощо)?». *Загальнодоступний інформаційно-довідковий ресурс*: вебсайт. URL: <http://zir.sfs.gov.ua/main/bz/view/?src=ques> (дата звернення: 05.03.2021).

#### REFERENCES:

1. Pro vidkhydy: Zakon Ukrainy vid 5 bereznia 1998 r. No. 187/98-VR (iz zminyamy). Verkhovna Rada Ukrainy. Available at: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/187/98-%D0%B2%D1%80> (accessed 05 March 2021).

2. Podatkovyi kodeks Ukrainy vid 2 hrudnia 2010 r. No. 2755-IV (iz zminyamy). Verkhovna Rada Ukrainy. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17> (accessed 05 March 2021).

3. Shvets Yu.O., Hryhorovych L.S. (2017) Ekolohichni podatok yak instrument ekonomiky pryrodokorystuvannya [Environmental tax as an instrument of environmental economics]. *Ekonomika ta suspilstvo* [Economy and society], no. 10, pp. 488–493. Available at: [https://economyandsociety.in.ua/journals/10\\_ukr/85.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/10_ukr/85.pdf) (accessed 05 March 2021).

4. Fostolovych V.A., Vozyk A.S. (2012) Sut ekolohichnoho podatku v ekonomitsi pryrodokorystuvannya [The essence of the environmental tax in the economics of nature]. *Zbirnyk naukovykh prats Vinnytskoho natsionalnoho agrarnoho universytetu (VNAU). Seriya: Ekonomichni nauky* [Collection of scientific works of Vinnytsia national agrarian university (VNAU). Series: Economic sciences], no. 4, pp. 175–180. Available at: <http://econjournal.vsau.org/files/pdfa/810.pdf> (accessed 05 March 2021).

5. Samusevych Ya.V., Semenov A.Yu., Solodukha M.V. (2019) Makroekonomichni determinanty efektyvnosti ekolohichnykh podatkiv [Macroeconomic determinants of environmental tax efficiency]. *Visnyk Sumskoho derzhavnoho universytetu. Seriya «Ekonomika»* [Bulletin of Sumy State University. Economics series], no. 1, pp. 64–70. Available at: [https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/76877/1/Samusevych\\_ekolohichne\\_opodatкування.pdf](https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/76877/1/Samusevych_ekolohichne_opodatкування.pdf) (accessed 05 March 2021).

6. Nikitishyn A. (2017) Podatkove rehuliuвання yak instrument derzhavnoi ekolohichnoi polityky [Tax regulation as an instrument of state environmental policy]. *Zovnishnia torhivlia: ekonomika, finansy, pravo* [Foreign trade: economics, finance, law], no. 2, pp. 126–137. Available at: [http://zt.knute.edu.ua/files/2017/02\(91\)/10.pdf](http://zt.knute.edu.ua/files/2017/02(91)/10.pdf) (accessed 05 March 2021).

7. Polozhennia (standart) bukhhalterskoho obliku 16 «Vytraty»: zatv. nakazom Ministerstva finansiv Ukrainy vid 31 hrudnia 1999 r. no. 318 (iz zminyamy). Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0027-00> (accessed 05 March 2021).

8. Plakhtii T.F., Drachuk V.Yu. (2019) Rozrakhunky za ekolohichnym podatkom: poriadok opodatкування ta vidobrazhennia v systemi bukhhalterskykh rakhunkiv [Calculations for environmental tax: the order of taxation and reflection in the system of accounting accounts]. *Ekonomika. finansy. menedzhment: aktualni pytannia nauky i praktyky* [Economy. finances. management: current issues of science and practice], no. 5, pp. 143–158. Available at: <http://repository.vsau.org/getfile.php/22745.pdf> (accessed 05 March 2021).

9. Informatsiino-dovidkovyi departament Derzhavnoi podatkovoi sluzhby Ukrainy. Katehoriia 117.01. Vidpovid na zapytannia «Chy ye platnykom ekolohichnoho podatku spetsializovane pidpriemstvo, yake zdiisniue zbyrannia vidkhodiv ta tymchasovo rozmishchuie tsi vidkhody na vlasnykh (orendovanykh) polihonakh z yikh nastupnoiu utylizatsiieiu?». *Zahalnodostupnyi informatsiino-dovidkovyi resurs: veb-sait*. Available at: <http://zir.sfs.gov.ua/main/bz/view/?src=ques> (accessed 05 March 2021).

10. Informatsiino-dovidkovyi departament Derzhavnoi podatkovoi sluzhby Ukrainy. Katehoriia 117.01. Vidpovid na zapytannia «Chy ye platnykamy ekolohichnoho podatku SH, yaki zdiisniuit tymchasove rozmishchennia vidkhodiv, v tomu chysli nebezpechnykh vidkhodiv (akumulatory, shyny, liuminestsentni lampy toshcho)». *Zahalnodostupnyi informatsiino-dovidkovyi resurs: veb-sait*. Available at: <http://zir.sfs.gov.ua/main/bz/view/?src=ques> (accessed 05 March 2021).

## ТЕОРЕТИЧНІ І МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ВИЗНАЧЕННЯ ПОНЯТТЯ «ФІНАНСОВИЙ РЕЗУЛЬТАТ» У ФІНАНСОВОМУ ОБЛІКУ ТА АУДИТІ

## THEORETICAL AND METHODOLOGICAL APPROACHES TO THE DEFINITION OF THE TERM «FINANCIAL RESULT» IN FINANCIAL ACCOUNTING AND AUDIT

**Мардус Н.Ю.**

кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри економічного аналізу та обліку,  
Національний технічний університет  
«Харківський політехнічний інститут»

**Брік С.В.**

кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри економічного аналізу та обліку,  
Національний технічний університет  
«Харківський політехнічний інститут»

**Mardus Nataliia**

National Technical University «Kharkiv Polytechnic Institute»

**Brik Svitlana**

National Technical University «Kharkiv Polytechnic Institute»

*У статті обґрунтовано понятійний апарат «фінансовий результат» із позиції формування основних теоретико-методичних підходів до визначення фінансових результатів підприємства у фінансовому обліку й аудиті, що є вагомим під час вирішення питань формування фінансових результатів, що притаманно фінансовому обліку та аудиті, і надає можливість отримання найбільшого ефекту від обліково-аналітичного забезпечення, яке полягає в оперативному обліку і контролі витрат і доходів підприємства за певний період. Результати дослідження наукових підходів до визначення сутності фінансових результатів в обліковому аспекті показали, що з погляду розуміння сутності фінансового результату у фінансовому обліку й аудиті можна визначити, як процес його обчислення, який базується на правовій і нормативній базі, підпорядковується принципам нарахування фінансових результатів. Установлено, що фінансовий результат доцільно розглядати як об'єкт і інструмент, що базується на принципах відповідності витрат доходам і є основним показником в управлінні господарською діяльністю підприємства.*

**Ключові слова:** фінансовий результат, дохід, витрати, прибуток, фінансовий облік, аудит.

*В статье обоснован понятийный аппарат «финансовый результат» с позиции формирования основных теоретико-методических подходов к определению финансовых результатов предприятия в финансовом учете и аудите, что является весомым при решении вопросов формирования финансовых результатов, характерно для финансового учета, и предоставляет возможность получения наибольшего эффекта от учетно-аналитического обеспечения, которое заключается в оперативном учете и контроле затрат и доходов предприятия за определенный период. Результаты исследования научных подходов к определению сущности финансовых результатов в данном аспекте показали, что с точки зрения понимания сущности финансового результата в финансовом учете и аудите можно определить, как процесс его вычисления, основанный на правовой и нормативной базе, подчиняется принципам начисления финансовых результатов. Установлено, что финансовый результат целесообразно рассматривать как объект и инструмент, основанный на принципах соответствия расходов доходам и является основным показателем в управлении хозяйственной деятельностью предприятия.*

**Ключевые слова:** финансовый результат, доход, затраты, прибыль, финансовый учет, аудит.



*The article substantiates the conceptual apparatus "financial result" from the standpoint of forming the main theoretical and methodological approaches to determining the financial results of the enterprise in financial accounting and auditing, which is important in addressing the formation of financial results, which is inherent in financial accounting and auditing from accounting and analytical support, which consists in the operational accounting and control of costs and revenues of the enterprise for a certain period. The results of research of scientific approaches to determining the essence of financial results in accounting have shown that in terms of understanding the essence of financial results in financial accounting and auditing can be defined as a process of calculating it based on legal and regulatory framework and subject to accrual principles. It is established that the financial result should be considered as an object and instrument based on the principles of compliance of costs with income and is the main indicator in the management of economic activity of the enterprise. According to the results of the analysis, it can be stated that the process of accounting and analytical support of the financial results of the enterprise is based on a certain mechanism, which is characterized by the relevant elements of management. The main element of management is the legal framework and regulations on the activities of the enterprise in modern business conditions, the formation of financial results and the distribution of profits. External mechanism for regulating the formation of financial results and the use of enterprise profits and processes that affect the state of market development, industry, investment processes in the industry to which the company belongs and more. The internal mechanism of the management structure of the enterprise and the system of organization of accounting and auditing at the enterprise in relation to the formation of financial results and the use of enterprise profits. Methodical approaches, methods and procedures for internal control at the enterprise in order to manage the process of formation of financial results and manage the profitability of the enterprise.*

**Key words:** financial result, income, expenses, profit, financial accounting, audit.

**Постановка проблеми.** У вирішенні питань формування фінансових результатів фінансовому обліку та аудиту притаманна можливість отримання найбільшого ефекту від обліково-аналітичного забезпечення, яка полягає в оперативному обліку і контролі витрат і доходів підприємства за певний період. Тому організація фінансового обліку та аудиту на підприємстві дасть змогу не тільки об'єктивно і своєчасно відобразити витрати та доходи, а й визначити шляхи вдосконалення формування обліково-аналітичної інформації щодо потреб управління в напрямі визначення доходів і витрат, що надає можливість істотно поліпшити фінансові результати підприємства, визначити резерви зростання прибутку та підвищити конкурентоспроможність підприємства.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Зазначеними проблемами займалися В.І. Аранчій, С.В. Брік, Т.В. Давидюк, Н.Ю. Єршова, В.Л. Корінев, Н.Ю. Мардус [1], О.В. Мелень, П.І. Орлов, К.Я. Петрова, П.Н. Шуляк та ін. Проте аналіз зазначених проблем із різних ракурсів породжує нові питання, що обґрунтовує актуальність даної проблеми і показує, що дослідження переважно зосереджені на позитивному фінансовому результаті, що визначає прибуток підприємства й є основним джерелом дослідження даної проблеми, що є цілком доречним, адже прибуток є головною метою підприємства, показником ефективної його діяльності та основним джерелом забезпечення розвитку підприємства в сучасних умовах господарювання, тобто визначення фінансових результатів як критерію ефективності господарювання.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Полягають у складності і різноманітності останніх досліджень щодо фінансового обліку та аудиту фінансових результатів,

що вказує на те, що саме питання формування теоретичних і методичних підходів до визначення фінансових результатів у фінансовому обліку й аудиті є актуальним і потребує додаткового доопрацювання.

**Постановка завдання.** Метою статті є обґрунтування понятійного апарату «фінансовий результат» із позиції формування основних теоретико-методичних підходів до визначення фінансових результатів підприємства у фінансовому обліку й аудиті.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Відповідно до НП(С)БО 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності», фінансові результати (прибуток) – це збільшення економічних вигід у вигляді надходжень активів або зменшення зобов'язань, які призводять до зростання власного капіталу (окрім зростання власного капіталу за рахунок внесків учасників (власників)).

Методологічні засади формування в бухгалтерському обліку інформації про прибуток підприємства та його розкриття у фінансовій звітності викладено у НП(С)БО 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності», П(С)БО 15 «Дохід» та П(С)БО 16 «Витрати» [2].

Результати дослідження підходів науковців до визначення сутності фінансових результатів в обліковому аспекті дали змогу отримати такі результати.

Ф.Ф. Бутинець [3] визначає фінансовий результат як прибуток (збиток) від реалізації готової продукції (робіт, послуг).

К.Г. Воблій [4] визначає фінансовий результат як різницю показника чистих активів на кінець і на початок періоду, скориговану на суми, вилучені або додані власниками.

О.О. Вороніна [5] визначає фінансовий результат як показник, що характеризує фінансово-господарську діяльність, яка у цілому характеризує результат діяльності підприємства.

О.В. Гринавцева [6] дає визначення фінансового результату як суми валового доходу, зменшеного на суму витрат, пов'язаних із виконанням господарської діяльності на підприємстві, непрямих податків та податку на прибуток за окремих звітний проміжок часу.

А.Г. Грязнова [7] стверджує, що фінансовий результат – це виражені у грошовій формі економічні результати господарської діяльності комерційних організацій усіх форм власності у цілому та в розрізі підрозділів.

Показником, що характеризує фінансовий результат діяльності підприємства, є балансовий (валовий) прибуток або збиток, уважає В.Н. Жуков [8].

Н.І. Карпенко [9] стверджує, що кінцевий фінансовий результат діяльності підприємства виражається в показнику прибутку і збитку.

Я.В. Лебедзевич [10] також стверджує, що фінансовий результат – це кінцевий результат фінансово-господарської діяльності, але, на думку автора, правильніше було б назвати не балансовим прибутком, а доходом по балансу (балансовим доходом), оскільки назва показника повинна відображати його економічну суть.

Авторська думка Н.Ю. Мардус та С.В. Брік [11] зводиться до визначення фінансових результатів в обліку й аудиті як співставлення доходів та витрат підприємства, інформацію про які відображено звіті, визначається як прибуток або збиток підприємства.

Таким чином, із погляду розуміння сутності фінансового результату у фінансовому обліку й аудиті можна визначити, як процес його обчислення, який базується на правовій і нормативній базі, підпорядковується принципам нарахування фінансових результатів. Тому фінансовий результат доцільно розглядати як об'єкт та інструмент, що базується на принципах відповідності витрат доходам і є основним показником в управлінні господарською діяльністю підприємства.

За результатами аналізу можна стверджувати, що процес обліково-аналітичного забезпечення фінансових результатів підприємства базується на певному механізмі, для якого характерні такі елементи управління:

1) Законодавча база і нормативне регулювання питань щодо діяльності підприємства в сучасних умовах господарювання, формування фінансових результатів та розподілу прибутку підприємства.

2) Зовнішній механізм регулювання формування фінансових результатів і використання прибутку підприємства та процеси, що впливають на стан розвитку ринку, галузі, інвестиційних процесів у галузь, до якої належить підприємство, та ін.

3) Внутрішній механізм структури управління підприємством і системи організації обліку й аудиту на підприємстві щодо формування фінансових результатів та використання прибутку підприємства.

4) Методичні підходи, прийоми і процедури щодо здійснення внутрішнього контролю на підприємстві з метою управління процесом формування фінансових результатів та управління прибутковістю підприємства.

Діяльність суб'єктів господарювання регулюється нормативно-правовою базою, яка визначається постановами Кабінету Міністрів України, Національного банку України, наказами Міністерства фінансів.

Господарським кодексом України (ГКУ) регулюється процес формування та розподілу прибутку, отриманого від різних видів діяльності, та відносини, що виникають у результаті здійснення господарської діяльності.

Відповідно до Податкового кодексу України, позитивним фінансовим результатом (прибутком) вважається сума валових доходів, скоригована відповідним чином для потреб оподаткування, визначеного у фінансовій звітності підприємства відповідно до національних положень (стандартів) бухгалтерського обліку або міжнародних стандартів фінансової звітності, на різниці, які виникають відповідно до положень цього розділу. Згідно з ПКУ, підприємства подають до податкових органів два види звітності: фінансову (бухгалтерську) і податкову (податкові декларації). Тому прибуток як позитивний фінансовий результат і об'єкт оподаткування є умовною величиною, що визначає співвідношення між доходами і витратами за певний період та визначається за даними спеціального податкового обліку. У цьому розумінні прибуток – показник, який характеризує ефективність господарювання, спроможність підприємства відраховувати кошти до бюджету, здійснювати подальшу господарську діяльність.

Створення єдиних правил ведення бухгалтерського обліку та складання фінансової звітності, які є обов'язковими для всіх підприємств, гарантують і захищають інтереси користувачів в Україні, здійснює державне регулювання бухгалтерського обліку та фінансової звітності. Основним нормативно-правовим актом у цій сфері є Закон України «Про бухгалтерський облік і фінансову звітність».

У міжнародній практиці стандарти щодо для складання фінансової звітності визначено у МСБО 1 «Подання фінансових звітів», де фінансові результати розглядаються як прибуток або збиток, і це є загальний дохід за вирахуванням витрат за винятком компонентів іншого сукупного прибутку.

Джерелом інформації про фінансові результати підприємства за звітний період є «Звіт про фінансові результати», метою складання якого є надання користувачам повної, правдивої та неупередженої інформації про доходи, витрати, прибутки й збитки та сукупний дохід підприємства за звітний період.

Податковий прибуток обчислюється також шляхом порівняння доходів і витрат, але з урахуванням положень податкового законодавства.

Таким чином, можна стверджувати, що концептуальні принципи обчислення фінансового (бухгалтерського) і податкового прибутку однакові тільки щодо методу обчислення фінансового результату. Щодо критеріїв і часу визнання доходів і витрат, методів їх оцінки є істотні відмінності, що є результатом того, що ці показники розраховуються на підставі різних нормативних баз.

Згідно із Законом України «Про аудит фінансової звітності та аудиторську діяльність» № 2258 VII від 21.12.2017, визначено мету аудиту фінансової звітності, яка полягає в наданні аудиторської послуги з перевірки даних бухгалтерського обліку і показників фінансової звітності для висловлення незалежної думки аудитора про її відповідність в усіх суттєвих аспектах вимогам національних положень (стандартів) бухгалтерського обліку, міжнародних стандартів фінансової звітності або іншим вимогам.

Відповідно до МСА 200 «Ціль та основні принципи аудиту фінансової звітності», аудит фінансових результатів є не тільки однією з найважливіших процедур, а й найбільш трудомісткою, оскільки потребує багато зусиль та глибоких знань аудитора. Метою аудиту фінансових результатів, відповідно до міжнародних стандартів, є висловлення незалежної професійної думки аудитора щодо правильності відображення фінансових результатів діяльності у фінансовій звітності підприємства та відповідності даної звітності у всіх суттєвих аспектах чинному законодавству України.

Нормативно-методичною базою забезпечення аудиту є також, як і в обліку, засади Господарського та Податкового кодексів України, національний та міжнародний стандарти з регулювання бухгалтерського обліку доходів (П(С)БО та МСБО, Інструкція про застосування Плану рахунків бухгалтерського обліку активів, капіталу, зобов'язань і господарських операцій підприємств і організацій, затверджена Наказом Міністерства фінансів України від 30.11.1999 № 291, Методичні рекомендації щодо облікової політики підприємства, затверджені Наказом Міністерства фінансів України від 27.06.2013 № 635, Методичні рекомендації щодо заповнення форм фінансової звітності, затверджені Наказом Міністерства фінансів України від 28.03.2013 № 433, Методичні рекомендації з перевірки порівнянності показників фінансової звітності, затверджені Наказом Міністерства фінансів України від 11.04.2013 № 476 та інші нормативні документи.

Фінансовий результат визначається за кожним видом діяльності шляхом зіставлення доходів і витрат звітного періоду.

Згідно з Планом рахунків бухгалтерського обліку та Інструкцією про його застосування, для обліку й узагальнення інформації про фінансові результати призначено рахунок 79 «Фінансові результати».

Для визначення фінансового результату діяльності за звітний період необхідно дотримуватися таких принципів визнання доходів і витрат, як нарахування, відповідність і періодичність.

Принцип нарахування передбачає відображення результатів господарських операцій у тому звітному періоді, коли відбувається господарська операція, не враховуючи моменту отримання чи сплати грошових коштів, оскільки не завжди оплата грошових коштів збігається за звітними періодами з моментом здійснення господарської операції, у поєднанні з принципом відповідності, який полягає у порівнянні доходів і витрат звітного періоду, тобто витрати, понесенні для отримання доходу, повинні бути погоджені із цим доходом.

Для визначення фінансового результату, виходячи з принципу періодичності, доходи та витрати підприємства поділяються за звітними періодами.

За кредитом рахунку 79 відображаються суми, списані в порядку закриття рахунків обліку доходів, за дебетом – суми, списані в порядку закриття рахунків обліку витрат, включаючи належну суму нарахованого податку на прибуток. Рахунок 79 «Фінансові результати» має такі субрахунки:

- 791 «Результат операційної діяльності»;
- 792 «Результат фінансових операцій»;
- 793 «Результат іншої діяльності».

Після закінчення звітного періоду сальдо рахунку 79 «Фінансові результати» під час його закриття списується на рахунок 44 «Нерозподілені прибутки (непокріті збитки)».

Під час визначення кінцевого фінансового результату необхідно закрити рахунок 98 «Податки на прибуток». Оскільки податок на прибуток визначається загальною сумою і не поділяється за видами діяльності, то витрати з податку на прибуток списуються на окремий субрахунок рахунку 79 «Фінансові результати» за вибором підприємства.

Облік фінансових результатів ведеться за різними видами діяльності:

1) Облік результатів операційної діяльності. Операційною є основна діяльність підприємства, а також інші види діяльності, які не є інвестиційною чи фінансовою діяльністю.

Облік доходу від реалізації продукції ведеться на субрахунку 701 «Дохід від реалізації готової продукції», по кредиту якого відображається визнання доходу, по дебету – належна сума непрямих податків та списання чистого доходу в кінці звітного періоду на субрахунок 791 «Результат основної діяльності».

Облік собівартості реалізованої продукції здійснюється на субрахунку 901 «Собівартість реалізованої готової продукції».

Виробнича собівартість визначається за даними рахунку 23 «Виробництво», по дебету якого відображаються прямі виробничі витрати і



розподілені загально виробничі витрати, по кредиту – суми фактичної виробничої собівартості готової продукції. Сальдо цього рахунку показує суму витрат, що відносяться до не закінченої виробництвом готової продукції.

Для обліку доходів від реалізації товарів застосовується субрахунок 702 «Дохід від реалізації товарів». За кредитом субрахунку 702 відображається визнаний дохід, за дебетом – сума непрямих податків (акцизного збору, податку на додану вартість) і списання чистого доходу – на субрахунок 791 «Результат операційної діяльності» після закінченню звітного періоду [1–3].

Облік собівартості реалізованих товарів ведеться на субрахунку 902 «Собівартість реалізованих товарів». Дохід від реалізації товарів визнається за методом нарахування, тобто в момент відвантаження продукції покупцям і виникнення дебіторської заборгованості.

Для обліку доходів і витрат від виконання робіт і надання послуг підприємства, основною діяльністю яких є виконання робіт та надання послуг (перевезення пасажирів, ремонт побутової техніки тощо), використовують рахунки (субрахунки) 703 «Дохід від реалізації робіт і послуг», 23 «Виробництво» і 903 «Собівартість реалізованих робіт і послуг».

Інші операційні доходи включають доходи від операційної діяльності (окрім доходу від реалізації продукції, товарів, послуг) та обліковуються на рахунку 71 «Інший операційний дохід» у розрізі субрахунків.

За кредитом рахунку 71 відображається сума визнаних доходів, а за дебетом – суми непрямих податків у складі цих доходів та списання чистого доходу на рахунок 791 «Результат операційної діяльності».

Фінансовий результат операційної діяльності визначають з урахуванням інших операційних витрат, облік яких ведеться на рахунку 94 «Інші витрати операційної діяльності» у розрізі субрахунків.

2) Облік результатів фінансових операцій. Доходи від фінансових операцій включають: дохід від участі в капіталі (дохід від фінансових інвестицій, які обліковуються методом участі в капіталі) та інші фінансові доходи.

Для обліку доходів від участі в капіталі призначено рахунок 72 «Дохід від участі в капіталі» у розрізі субрахунків.

Облік інших фінансових доходів ведеться на рахунку 73 «Інші фінансові доходи». Одержані доходи відображаються за кредитом рахунку, а

за дебетом – їх списання в дебет 792 «Результат фінансових операцій».

Облік фінансових витрат ведеться на рахунку 95 «Фінансові витрати» в розрізі субрахунків. За дебетом рахунку 95 відображається сума визнаних фінансових витрат, за кредитом – їх списання на субрахунок 792 «Результат фінансових операцій».

3) Облік результатів іншої діяльності. Інша діяльність охоплює інвестиційну та фінансову діяльність підприємства за винятком фінансових операцій, які були розглянуті вище.

Доходи від іншої діяльності обліковуються на рахунку 74 «Інші доходи», за кредитом якого відображаються визнані доходи, а за дебетом – їх списання в кредит субрахунку 793 «Результат іншої діяльності».

Облік інших доходів ведеться в розрізі субрахунків, які відкриваються на кожний окремий вид доходів.

Облікова інформація, що накопичується на результативному рахунку 79 «Фінансові результати», є основою для заповнення «Звіту про фінансові результати».

**Висновки.** Визначення фінансових результатів полягає у його обліково-аналітичному забезпеченні, яке розглядається як процес створення сприятливих умов для функціонування певного об'єкта фінансового обліку або аудиту згідно з відповідними господарськими процесами щодо формування фінансових результатів підприємства.

За результатами аналізу можна стверджувати, що процес обліково-аналітичного забезпечення фінансових результатів підприємства базується на певному механізмі, для якого характерні відповідні елементи управління. Основними елементами управління є законодавча база і нормативне регулювання питань щодо діяльності підприємства в сучасних умовах господарювання; зовнішній механізм регулювання формування фінансових результатів і використання прибутку підприємства та процеси, що впливають на стан розвитку ринку, галузі тощо; внутрішній механізм структури управління підприємством і системи організації обліку і аудиту на підприємстві щодо формування фінансових результатів в використанні прибутку підприємства та методичні підходи, прийоми і процедури щодо здійснення внутрішнього контролю на підприємстві з метою управління процесом формування фінансових результатів та управління прибутковістю підприємства.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Мардус Н.Ю., Корсунова К.Ю. Теоретичні і методичні підходи до визначення фінансового результату в обліку та аудиті. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2016. Вип. 11. С. 873–875.
2. Мардус Н.Ю., Шкарлат А.О. Теоретичні і методичні підходи до визначення прибутку підприємства в обліку та аудиті. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2016. Вип. 14. 2016. С. 966–970.
3. Бутинець Ф.Ф. Бухгалтерський фінансовий облік: підручник. Житомир: Рута, 2003. 726 с.
4. Воблий К.Г. Основи економічного страхування. Київ: АНКІЛ, 1995.



5. Вороніна О.О. Управління фінансовим результатом промислового підприємства. Харків, 2009. URL: <http://disser.org.ua/file23976.html>.
6. Гринавцева О.В. Облік і аудит готової продукції та її фінансових результатів від реалізації. Київ, 2005. 19 с. URL: <http://www.nbu.gov.ua/ard/2005/05govmpu.zip> (дата звернення: 10.03.2020).
7. Грязнова Л.Г. Фінансово-кредитний енциклопедичний словник. Київ : Фінанси та статистика, 2002.
8. Жуков В.Н. Облік фінансових результатів з метою оподаткування. *Бухгалтерський облік і аудит*. 1997. № 12.
9. Карпенко Н.І. Проблеми узгодження бухгалтерського та податкового обліку результатів діяльності та шляхи їх вирішення. Тернопіль : Векс, 2001.
10. Лебедзевич Я.В. Основні тенденції визначення фінансового результату: історичний аспект. *Економічні науки*. 2009. № 9. С. 64–72.
11. Мардус Н.Ю. Уточнення сутності фінансових результатів та прибутку підприємства в обліку. *Вісник Національного технічного університету «ХПІ»*. Актуальні проблеми управління та фінансово-господарської діяльності підприємства. 2014. № 66(1108). С. 23–28.

#### REFERENCES:

1. Mardus N., Korsunova K. (2016) Teoretychni i metodychni pidkhody do vyznachennja finansovogho rezul'tatu v obliku ta audyti [Theoretical and methodological approaches to determining the financial result in accounting and auditing]. *Global and national economic problems*, vol. 11, pp. 873–875.
2. Mardus N., Shkarlat A. (2016) Teoretychni i metodychni pidkhody do vyznachennja prybutku pidpryjemstva u obliku i audyti [Theoretical and methodological approaches to determining the profit of the enterprise in accounting and auditing]. *Global and national economic problems*, vol. 14, pp. 966–970.
3. Butynecj F.F. (2003) *Bukhghaltersjkyj finansovyj oblik* [Financial accounting]. Zhytomyr: PP «Ruta». (in Ukrainian)
4. Voblyj K. (1995) *Osnovy ekonomichnogho strakhuvannja* [Fundamentals of economic insurance]. Kyiv: ANKIL. (in Ukrainian)
5. Voronina O.O. (2009) *Upravlinnja finansovym rezul'tatom promyslovogho pidpryjemstva* [Management of the financial result of an industrial enterprise]. Kharkiv. Available at: <http://disser.org.ua/file23976.html>.
6. Ghrynavceva O.V. (2005) *Oblik i audyt ghotovoji produkciji ta jiji finansovykh rezul'tativ vid realizaciji* [Accounting and audit of finished products and their financial results from sales]. Kyiv, 19 p. Available at: <http://www.nbu.gov.ua/ard/2005/05govmpu.zip> (accessed 01 March 2020).
7. Ghrjaznova L. (2002) *Finansovo-kredytnyj encyklopedychnyj slovnyk* [Financial and credit encyclopedic dictionary]. Kyiv: Finansy ta statystyka. (in Ukrainian)
8. Zhukov V.N. (1997) *Oblik finansovykh rezul'tativ z metoju opodatkuvannja* [Accounting for financial results for tax purposes]. *Accounting and auditing*, vol. 12.
9. Karpenko N.I. (2001) *Problemy uzghodzhennja bukhhaltersjkoj ta podatkovogho obliku rezul'tativ dijalnosti ta shljakhy jikh vyrishennja* [Problems of coordination of accounting and tax accounting of results of activity and ways of their decision]. Ternopil: «Veks». (in Ukrainian)
10. Lebedzevych J.V. (2009) *Osnovni tendenciji vyznachennja finansovogho rezul'tatu: istorychnyj aspekt* [The main trends in determining the financial result: the historical aspect.]. *Ekonomichni nauky*, vol. 9. pp. 64–72.
11. Mardus N. (2014) *Utochnennja sutnosti finansovykh rezul'tativ ta prybutku pidpryjemstva v obliku* [Clarification of the essence of financial results and profit of the enterprise in accounting]. *Visnyk Nac. tekhn. un-tu "KhPI" : Actual problems of management and financial and economic activity of the enterprise*. Kharkiv : NTU "KhPI", vol. 66 (1108), pp. 23–28.

## НАУКОВО-ТЕОРЕТИЧНІ ТА ОРГАНІЗАЦІЙНІ АСПЕКТИ ОРГАНІЗАЦІЇ БУХГАЛТЕРСЬКОГО ОБЛІКУ ТА КОНТРОЛЮ У СФЕРІ МАЛОГО БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ

### SCIENTIFIC-THEORETICAL AND ORGANIZATIONAL ASPECTS OF THE ORGANIZATION OF ACCOUNTING AND CONTROL IN THE FIELD OF SMALL BUSINESS OF UKRAINE

**Мелень О.В.**

кандидат економічних наук,  
доцент кафедри економічного аналізу та обліку,  
Національний технічний університет  
«Харківський політехнічний інститут»

**Жадан Т.А.**

кандидат економічних наук,  
доцент кафедри економічного аналізу та обліку,  
Національний технічний університет  
«Харківський політехнічний інститут»

**Melen Olena**

National Technical University «Kharkiv Polytechnic Institute»

**Zhadan Tetiana**

National Technical University «Kharkiv Polytechnic Institute»

*Розвиток малого бізнесу є одним із пріоритетних напрямів розвитку економіки на сучасному етапі. Питання організації бухгалтерського обліку та контролю є актуальним для підприємств малого бізнесу будь-якої форми власності та організаційно-правової форми. Це зумовлюється специфічними особливостями у застосуванні методів та прийомів бухгалтерського обліку та контролю. Наявність досить частих змін у законодавчих актах та підходах до ведення бізнесу малого підприємництва вимагає постійного вдосконалення організації обліку. Контроль бухгалтерського обліку і звітності здійснюється для забезпечення надійності облікових даних; попередження втрат грошей чи цінностей у результаті крадіжок чи зловживань; забезпечення точного обліку господарських операцій тощо. Тому для успішної діяльності малих підприємств дуже важливо сформувати ефективну систему обліку і контролю.*

**Ключові слова:** малий бізнес, організація бухгалтерського обліку, бухгалтерський контроль, елементи бухгалтерського обліку, функції бухгалтерського обліку.

*Развитие малого бизнеса является одним из приоритетных направлений развития экономики на современном этапе. Вопросы организации бухгалтерского учета и контроля являются актуальными для предприятий малого бизнеса любой формы собственности и организационно-правовой формы. Это обуславливается специфическими особенностями в применении методов и приемов бухгалтерского учета и контроля. Наличие достаточно частых изменений в законодательных актах и подходах к ведению бизнеса малого предпринимательства требует постоянного совершенствования организации учета. Контроль бухгалтерского учета и отчетности осуществляется для обеспечения надежности учетных данных; предупреждения потерь денег или ценностей в результате краж или злоупотреблений; обеспечения точного учета хозяйственных операций и тому подобное. Поэтому для успешной деятельности малых предприятий очень важно сформировать эффективную систему учета и контроля.*

**Ключевые слова:** малый бизнес, организация бухгалтерского учета, бухгалтерский контроль, элементы бухгалтерского учета, функции бухгалтерского учета.

*The small business sector in Ukraine does not yet play such an important role in the national economy as in economically developed countries. He fights almost daily for "survival", forced to constantly adapt to current market conditions. The development of small business is one of the priority areas of economic development at the present*

stage. The state relies on small business for rapid and positive structural changes in the economy, overcoming the crisis and creating conditions for market reforms. The issue of organization of accounting and control is relevant for small businesses of any form of ownership and organizational and legal form. This is due to specific features in the application of methods and techniques of accounting and control. A single view on the definition of the term "organization of accounting" scientists have not yet defined, so this question is still relevant. Features of the organization of the accounting system in small enterprises depend on the choice of the small business tax system, the choice of form of accounting, the choice of accounting system, the use of chart of accounts by small businesses and the ability to keep accounts without using the chart of accounts and principle double entry, which is typical for micro-entrepreneurs. The presence of quite frequent changes in legislation and approaches to doing business, which regulate the accounting and tax accounting of small businesses require constant improvement of accounting. Undoubtedly, the guarantee of successful operation of the enterprise is experienced management and strict control over business operations and financial flows. Control of accounting and reporting is carried out to ensure the reliability of accounting data; prevention of loss of money or valuables as a result of theft or abuse; ensuring accurate accounting of business transactions occurring in the business activities of business entities, and information in accounting registers, etc. That is, accounting control is a set of procedures that ensure the safety of assets of business entities and the accuracy of reporting prepared by the accounting department. Financial control of business operations and financial flows is the key to successful business entities. Therefore, in small businesses it is very important to form an effective system of accounting and control.

**Key words:** small business, organization of accounting, accounting control, elements of accounting, accounting functions.

**Постановка проблеми.** Розвиток малого бізнесу є одним із пріоритетних напрямів розвитку економіки на сучасному етапі. Питання організації бухгалтерського обліку та контролю є актуальними для підприємств будь-якої форми власності та організаційно-правової форми. Це зумовлюється специфічними особливостями у застосуванні методів та прийомів бухгалтерського обліку на підприємствах малого бізнесу, використанням бухгалтерської інформації з метою оцінки ефективності використання ресурсів компанії (фінансових, трудових, матеріальних, нематеріальних) та спрямуванням бухгалтерського контролю на безпеку господарської діяльності і запобігання негативним чинникам діяльності підприємств.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженню теоретичних та практичних аспектів організації бухгалтерського обліку та контролю присвячено праці багатьох науковців, серед яких: Т.А. Гоголь, Ю.Т. Труш, Г.О. Король, Н.П. Потрус, М.Ю. Карпушенко, В.С. Лень, С.О. Левицька, М.В. Кужельний, С.В. Кучер, Ф.Ф. Бутинець, В.В. Сопко, В.П. Завгородній, М.С. Пушкар, В.Ю. Фабіянська, Л.С. Шатковська та ін. Але зміни, що останні роки відбуваються на законодавчому рівні у сфері бухгалтерського обліку суб'єктів малого бізнесу, вимагають постійного вдосконалення бухгалтерського обліку, його організації та контролю.

**Постановка завдання.** Метою дослідження є обґрунтування науково-теоретичних та організаційних аспектів організації бухгалтерського обліку та контролю у сфері малого бізнесу України.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** У структурі економіки більшості країн ЄС малий бізнес займає лідируючі позиції, оскільки має низку суттєвих переваг: швидко адаптується до змін кон'юнктури ринку, має високий рівень

гнучкості та можливість конкурувати в галузях, оперативно реагує на потреби споживачів тощо. Він становить лівову частину соціально-економічного розвитку Європи: понад 20 млн підприємств, на які припадає 57% загального обороту, 53% доданої вартості та близько 70% зайнятих. Сектор малого бізнесу в Україні поки що не відіграє в національній економіці такої важливої ролі, як в економічно розвинутих країнах. Він майже щоденно веде боротьбу за виживання, змушений постійно адаптуватися до поточних умов ринку [1].

Сьогодні розвиток малого бізнесу на сучасному етапі є одним із першочергових пріоритетів уряду України, що відображено у Стратегії розвитку малого і середнього підприємництва в Україні, схваленій Розпорядженням Кабінету Міністрів України і закріплено в Угоді про асоціацію України з Європейським Союзом.

На малий бізнес державою покладається надія швидких та позитивних структурних змін в економіці, вихід із кризи та створення умов для впровадження ринкових реформ.

Одним із суттєвих напрямів розвитку малого підприємництва є раціональна організація бухгалтерського обліку та контролю.

Єдиного погляду на визначення терміна «організація бухгалтерського обліку» науковцями й досі не вироблено. У таблиці надаються висловлювання різних науковців стосовно визначення поняття «організація бухгалтерського обліку».

Будь-яке зі згаданих трактувань має право на існування, оскільки бухгалтерський облік спрямований на виконання контрольної функції та на забезпечення потреб користувачів в інформації [12].

На нашу думку, урахувавши та підсумовуючи різні трактування науковців стосовно визначення терміна «організація бухгалтерського обліку», можна зазначити, що організація бух-

Таблиця 1

**Визначення терміна «організація бухгалтерського обліку» різними науковцями**

Т.А. Гоголь [2]	Організація бухгалтерського обліку – це впорядкування окремих складників елементів бухгалтерського обліку в цілісну систему з чітко встановленими характеристиками, логічною структурою її компонентів: об'єктів організації бухгалтерського обліку; форми організації бухгалтерського обліку; технічних та інших засобів організації бухгалтерського обліку; загальнонаукових та специфічних методів і способів дослідження, що взаємодіють у встановлених послідовних часових стадіях, причому послідовність є загальною на всіх етапах організації бухгалтерського обліку
В.Ю. Фабіянська [3]	Організація бухгалтерського обліку – це комплекс заходів із налагодження та постійного вдосконалення системи бухгалтерського обліку на підприємстві відповідно до потреб його управління, що розробляють з урахуванням особливостей діяльності підприємства, а саме форми власності, виду та обсягу діяльності
Ю.Т. Труш, Г.О. Король Н.П. Потрус [4]	Організація обліку – це процес створення та постійного вдосконалення трудового й облікового процесів, методологічного і методичного забезпечення обліку для надання користувачам повної, правдивої та неупередженої інформації для прийняття управлінських рішень
М.Ю. Карпушенко [5]	Організація бухгалтерського обліку – це система впорядкованих дій зі створення системи бухгалтерського обліку, що включає складання облікових реєстрів і первинних носіїв облікової інформації, облікову політику підприємства, організацію облікового процесу
В.С. Лень [6]	Організація бухгалтерського обліку – це сукупність дій зі створення цілісної системи бухгалтерського обліку, підтримання і підвищення її організованості, функціонування якої спрямоване на забезпечення інформаційних потреб користувачів облікової інформації, включаючи вибір форм організації та формування матеріального й інформаційного забезпечення облікового процесу
С.О. Левицька, М.В. Кужельний [7]	Організація бухгалтерського обліку – раціональна система відображення операцій і результатів діяльності з урахуванням економіко-організаційних особливостей підприємства, результати впровадження якої гарантують достовірність інформації, їх повноцінність для прийняття оперативних та стратегічних рішень
М.В. Кужельний [8]	Найефективніше виконання функцій бухгалтерського обліку забезпечується комплексом заходів, які й визначають раціональну організацію обліку
Ф.Ф. Бутинець [9]	Організація бухгалтерського обліку – це система умов та елементів побудови облікового процесу з метою отримання достовірної та своєчасної інформації про господарську діяльність підприємства і здійснення контролю над раціональним використанням виробничих ресурсів і готової продукції
В.В. Сопко, В.П. Завгородній [10]	Організація бухгалтерського обліку – це система методів, способів та засобів, які забезпечують оптимальне функціонування його та подальший розвиток
М.С. Пушкар [11]	Організація фінансового обліку передбачає вирішення таких принципово важливих питань, як розроблення концепції облікової політики підприємства; межі застосування фінансового обліку. Від вирішення цих питань залежать структура обліку, врахування запитів управлінської системи і функціонування інформаційної системи підприємства

галтерського обліку – це створення раціональної системи умов та заходів щодо забезпечення інформаційної, контрольної, аналітичної та оціночної функцій бухгалтерського обліку з метою отримання достовірної та своєчасної інформації про господарську діяльність підприємства і здійснення контролю над раціональним використанням його ресурсів.

Особливості організації бухгалтерського обліку на малих підприємствах будь-якої форми власності и організаційно-правової форми залежать від:

– вибору суб'єктом малого підприємництва системи оподаткування (згідно із законодавством, незалежно від форм та розмірів господарювання суб'єкти малого підприємництва мають можливість вибрати загальну або спро-

цену систему оподаткування за відповідності певним критеріям);

– вибору форми організації бухгалтерського обліку (Законом України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність» передбачено чотири самостійні форми організації бухгалтерського обліку: введення до штату підприємства посади бухгалтера або створення бухгалтерської служби; ведення бухгалтерського обліку власником або керівником підприємства; ведення обліку спеціалістом із бухгалтерського обліку – фізичною особою, зареєстрованою як суб'єкт підприємницької діяльності; ведення обліку на договірних началах централізованою бухгалтерією або аудиторською фірмою);

– вибору системи бухгалтерського обліку (залежно від вимог законодавства та обся-



гів господарської діяльності суб'єкти малого підприємництва мають можливість вибирати загальну, спрощену або просту форму бухгалтерського обліку та згідно із цими формами складати загальну, спрощену або просту фінансову звітність);

– використання плану рахунків (суб'єкти малого підприємництва мають право вибирати як загальний, так і спрощений план рахунків бухгалтерського обліку залежно від форми організації та вибраної системи оподаткування);

– можливості ведення бухгалтерського обліку, не використовуючи план рахунків та принцип подвійного запису, що характерно для суб'єктів мікропідприємства.

Наявність досить частих змін у законодавчих актах та підходах до ведення бізнесу, які регулюють ведення бухгалтерського та податкового обліку суб'єктів малого бізнесу, вимагає постійного вдосконалення організації обліку. На малих підприємствах облік максимально скорочений і спрощений, оскільки в малому бізнесі, як правило, штат працівників, що займається виключно веденням обліку, невеликий. Спрощення обліку на малому підприємстві можливе лише до певної міри, яка б забезпечувала виконання функцій бухгалтерського обліку:

– інформаційної функції, що полягає у забезпеченні користувачів інформацією про фінансовий стан підприємства і його діяльність;

– контрольної функції, яка полягає у тому, що бухгалтерський облік за допомогою властивих лише йому методів та прийомів формує і передає інформацію про наявність і рух господарських засобів та джерел їх утворення, здійснення господарських операцій та результати діяльності і, таким чином, контролює ефективність збереження та використання усіх видів ресурсів;

– соціальної функції, що спрямована на вирішення глобальних завдань розвитку суспільства через зміцнення локальної економіки. Тобто облік, поставлений належним чином, є надійною підтримкою і рушійною силою ефективного функціонування і розвитку підприємства, а в кінцевому підсумку економічне зростання вітчизняного виробника сприяє вирішенню соціальних проблем.

Безперечно, гарантією успішної діяльності підприємства є досвідчене управління та суворий контроль над господарськими операціями та фінансовими потоками. Системна перевірка правильності відображення господарських операцій на рахунках бухгалтерського обліку та записів операцій в облікових регістрах, дотримання правил групування документів, що підтверджують факт господарської операції, зберігання оброблених документів і користування ними, відповідність показників облікових регістрів формам звітності є важливими ділянками бухгалтерського контролю. Провідне місце в контролі над дотриманням законодавства під

час здійснення господарської діяльності підприємства належить головному бухгалтеру. Він наділений достатніми повноваженнями для проведення такого внутрішнього контролю. Вимоги головного бухгалтера щодо порядку подання до бухгалтерії необхідних документів та відомостей є обов'язковими для всіх структурних підрозділів та служб підприємства.

Контроль бухгалтерського обліку і звітності є однією за складових частин внутрішньогосподарського контролю. Він здійснюється для забезпечення надійності облікових даних; попередження втрат грошей чи цінностей в результаті крадіжок чи зловживань; забезпечення точного обліку господарських операцій, що відбуваються в господарській діяльності суб'єктів підприємства, та інформації в облікових регістрах тощо.

Бухгалтерський контроль включає у себе заходи щодо забезпечення безпомилкового відображення господарських операцій відповідно до їх економічної сутності; продуктивність системи документообігу; опис операцій; встановлення відповідальності осіб, які їх здійснюють; розподіл обов'язків між виконавцями в процесі проведення господарських операцій; ухвала, запис та контроль над здійсненням господарських операцій; внутрішні перевірки до моменту виконання господарських операцій системою автоматизованого контролю тощо [13]. Тобто бухгалтерський контроль – це сукупність процедур, що дають змогу забезпечити збереження активів суб'єктів підприємства та достовірність звітності, що складається службою бухгалтерського обліку.

Дотримання облікової політики, оцінка ступеню надійності наданих керівництву доказів, перевірка дотримання правильності облікових процедур, перевірка точності записів, контроль збереження активів, попередження помилок і зловживань, визначення ефективності окремих операцій є складниками бухгалтерського контролю. Бухгалтерський контроль може бути попереднім, який здійснюється до початку операції або процесу виробництва і застосовується для підтвердження доцільності й законності господарської операції до моменту його реалізації, поточним, що проводиться в процесі здійснення господарських операцій для виявлення недоліків у прийнятті рішень із метою застосування оперативних заходів щодо усунення негативних факторів, та подальшим, який здійснюється після відображення операції в обліку з метою перевірки дотримання господарського та фінансового законодавства, достовірності ведення обліку та складання звітності, господарської доцільності та законності здійснених управлінських рішень.

Внутрішній контроль здійснюється бухгалтерською службою підприємства. Він зосереджується на контролі господарських операцій, первинних документів та регістрів, записах на

рахунках бухгалтерського обліку, складанні та поданні фінансової звітності, контролі персоналу (матеріально відповідальних осіб, працівників бухгалтерії та осіб, що готують дані для обліку). Для забезпечення достовірності даних бухгалтерського обліку та фінансової звітності підприємства зобов'язані проводити інвентаризацію активів і зобов'язань, під час якої перевіряються і документально підтверджуються їх наявність, стан і оцінка.

Саме суворий фінансовий контроль господарських операцій та фінансових потоків є запорукою успішної діяльності суб'єктів підприємства.

**Висновки.** Наявність досить частих змін у законодавчих актах та підходах до ведення бізнесу, які регулюють ведення бухгалтерського та податкового обліку суб'єктів малого підприємництва, вимагає постійного вдосконалення організації обліку. Особливості органі-

зації системи бухгалтерського обліку на малих підприємствах залежать від вибору суб'єктом малого підприємництва системи оподаткування, вибору форми організації бухгалтерського обліку, вибору системи бухгалтерського обліку, використання плану рахунків суб'єктами малого підприємництва та можливості ведення бухгалтерського обліку, не використовуючи план рахунків та принцип подвійного запису, що характерно для суб'єктів мікропідприємництва. Організація контролю на підприємстві дає змогу забезпечити збереження активів суб'єктів підприємництва та достовірність звітності, що складається службою бухгалтерського обліку. Оскільки контроль господарських операцій та фінансових потоків є запорукою успішної діяльності суб'єктів підприємництва, головним завданням на підприємствах малого бізнесу має бути створення ефективної системи обліку і контролю.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Катамадзе Г. Проблеми малого та середнього бізнесу: погляд експерта. *Блог Грігола Катамадзе*. 2020. URL: <https://appu.org.ua/main-news/problemi-malogo-ta-serednogo-biznesu-poglyad-eksperta/> (дата звернення: 09.02.2021).
2. Гоголь Т.А. Обліково-аналітичне забезпечення управління підприємств малого бізнесу : монографія. Чернігів : Лозовий В.М., 2014. 384 с.
3. Фабіянська В.Ю. Сутність організації бухгалтерського обліку. *Українська наука: минуле, сучасне, майбутнє*. 2014. Вип. 19. Ч. 2. С. 214–222. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Un\\_msm\\_2014\\_19\(2\)\\_28](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Un_msm_2014_19(2)_28) (дата звернення: 09.02.2021).
4. Труш Ю.Т., Король Г.О., Потрус Н.П. Організація обліку. Основи організації обліку : навчальний посібник. Дніпро : НМетАУ. 2015. Ч. 1. 69 с.
5. Карпушенко М.Ю. Організація обліку : навчальний посібник. Харків : ХНАМГ, 2011. 239 с.
6. Організація бухгалтерського обліку : навчальний посібник / за ред. В.С. Леня. Київ : Центр навчальної літератури, 2006. 696 с.
7. Кужельний М.В., Левицька С.О. Організація обліку : підручник Київ : Центр учбової літератури, 2010. 352 с.
8. Кужельний М.В., Лінник В.Г. Теорія бухгалтерського обліку : підручник. Київ : КНЕУ, 2001. 334 с.
9. Організація бухгалтерського обліку : підручник / за ред. Ф.Ф. Бутинця ; 3-є вид., доп. і перероб. Житомир : Рута, 2002. 592 с.
10. Сопко В.В., Завгородній В.П. Організація бухгалтерського обліку, економічного контролю та аналізу : підручник. Київ : КНЕУ, 2004. 412 с.
11. Пушкар М.С. Облікова політика і звітність : навчальний посібник. Тернопіль : Карт-бланш, 2003. 141 с.
12. Довбуш А.В., Давидовська Г.І. Особливості організації обліку на підприємствах малого бізнесу в Україні. *Інноваційна економіка*. 2020. № 5–6. URL: <http://inneco.org/index.php/innecoua/article/view/642> (дата звернення: 17.02.2021).
13. Левченко З.М. Організація бухгалтерського контролю на підприємстві. *Полтавська державна аграрна академія*. 2014. URL: <http://dspace.pdaa.edu.ua:8080/bitstream/.pdf> (дата звернення: 17.02.2021).

#### REFERENCES:

1. Katamadze H. (2020) Problemy maloho ta seredn'oho biznesu: pohlyad eksperta [Problems of small and medium business: expert opinion]. *Bloh Hrihola Katamadze*. Available at: <https://appu.org.ua/main-news/problemi-malogo-ta-serednogo-biznesu-poglyad-eksperta/> (accessed 09 February 2021).
2. Hohol T.A. (2014) Oblikovo-analitychne zabezpechennya upravlinnya pidpryyemstv maloho biznesu: monohrafiya [Accounting and analytical support of small business management: a monograph]. Chernihiv: vydavets Lozovyy V.M. (in Ukrainian)
3. Fabiyanska V.Yu. (2014) Sutnist orhanizatsiyi bukhgalterskoho obliku [The essence of the organization of accounting]. *Ukrayinska nauka: mynule, suchasne, maybutnye*, vol. 19. P. 2, pp. 214–222. Available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Un\\_msm\\_2014\\_19\(2\)\\_28](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Un_msm_2014_19(2)_28) (accessed 09 February 2021).
4. Trush Yu.T., Korol H.O., Potrus N.P. (2015) Orhanizatsiya obliku. Osnovy orhanizatsiyi obliku [Organization of accounting. Fundamentals of accounting]. Dnipropetrovsk: NMetAU. (in Ukrainian)

5. Karpushenko M.Yu. (2011) Orhanizatsiya obliku [Organization of accounting]. Kharkiv: KhNAMH. (in Ukrainian)
6. Len V.S. (ed.) (2006) Orhanizatsiya bukhhalters'koho obliku [Organization of accounting]. Kyiv: Tsentri navchal'noyi literatury. (in Ukrainian)
7. Kuzhelnyy M.V., Levytska S.O. (2010) Orhanizatsiya obliku [Organization of accounting]. Kyiv: Tsentri uchbovoyi literatury.
8. Kuzhelnyy M.V., Linnyk V.H. (2001) Teoriya bukhhalterskoho obliku [Accounting theory]. Kyiv: KNEU. (in Ukrainian)
9. Butenets F.F. (ed.) (2002) Orhanizatsiya bukhhalterskoho obliku [Organization of accounting]. Zhytomyr: PP «Ruta». (in Ukrainian)
10. Sopko V.V., Zavhorodniy V.P. (2004) Orhanizatsiya bukhhalterskoho obliku, ekonomichnoho kontrolyu ta analizu [Organization of accounting, economic control and analysis]. Kyiv: KNEU. (in Ukrainian)
11. Pushkar M.S. (2003) Oblikova polityka i zvitnist [Accounting policy and reporting] Ternopil: Kart-blansh. (in Ukrainian)
12. Dovbush A.V., Davydovska H.I. (2020) Osoblyvosti orhanizatsiyi obliku na pidpryyemstvakh maloho biznesu v Ukrayini [Features of the organization of the account at the enterprises of small business in Ukraine]. *Innovatsiyna ekonomika*, no. 5–6. Available at: <http://inneco.org/index.php/innecoua/article/view/642> (accessed 17 February 2021).
13. Levchenko Z.M. (2014) Orhanizatsiya bukhhalters'koho kontrolyu na pidpryyemstvi [Organization of accounting control at the enterprise]. *Poltavs'ka derzhavna ahrarna akademiya*. Available at: <http://dSPACE.pdaa.edu.ua:8080/bitstream/1.pdf> (accessed 17 February 2021).

## ЗМІСТ

### СВІТОВЕ ГОСПОДАРСТВО І МІЖНАРОДНІ ЕКОНОМІЧНІ ВІДНОСИНИ

<b>Корінний С.О., Михайлуца М.К., Бондаренко А.Г.</b> «ЗЕЛЕНА» ЕНЕРГЕТИКА – ПОРЯТУНОК ЧИ ЗАГРОЗА ДЛЯ СВІТОВОЇ ЕКОНОМІКО-ЕНЕРГЕТИЧНОЇ СИСТЕМИ?.....	3
<b>Чернега О.М.</b> РЕПУТАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ НАЦІОНАЛЬНОЇ ТУРИСТИЧНОЇ ДЕСТИНАЦІЇ.....	8

### ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

<b>Вірченко В.В., Пахаєва Ю.С.</b> РОЛЬ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОЇ ВЛАСНОСТІ У ЗМІНІ ЕКОНОМІЧНОЇ СПЕЦІАЛІЗАЦІЇ УКРАЇНИ.....	15
<b>Добровольська О.В., Зубко О.В.</b> МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ОЦІНКИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ГАЛУЗІ РИБНИЦТВА: ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ.....	23
<b>Савченко О.Р., Савченко А.С.</b> СУЧАСНІ ОБРИСИ МЕНЕДЖМЕНТУ Й АДМІНІСТРУВАННЯ КУЛЬТУРНОЇ СФЕРИ УКРАЇНИ .....	30

### ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ

<b>Базилевич В.Д., Жуковська К.Ю.</b> РОЗВИТОК ФРАНЧАЙЗИНГОВОГО МЕХАНІЗМУ КОМЕРЦІАЛІЗАЦІЇ ОБ'ЄКТІВ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОЇ ВЛАСНОСТІ В УКРАЇНІ .....	36
<b>Белікова М.В., Безхлібна А.П., Голотін Є.М.</b> ДІЛОВОДСТВО В ТУРИЗМІ ТА СТАНДАРТИ: ПОРІВНЯЛЬНИЙ АНАЛІЗ ЧОТИРИЗІРКОВИХ УКРАЇНСЬКИХ ТА ТУРЕЦЬКИХ ГОТЕЛІВ.....	43
<b>Богдан Н.М., Краснокутська Ю.В., Кравець О.М.</b> ДОСЛІДЖЕННЯ ЗАДОВОЛЕНOSTІ СПОЖИВАЧІВ ЯКІСТЮ ПОСЛУГ У СИСТЕМІ МАРКЕТИНГУ ПІДПРИЄМСТВ ТУРИНДУСТРІЇ.....	49
<b>Бородін М.О., Лазебна А.А.</b> ПРОБЛЕМИ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ БУДІВЕЛЬНОЇ ГАЛУЗІ УКРАЇНИ.....	57
<b>Кіріс С.П.</b> СТАН УПРАВЛІННЯ БАГАТОКВАРТИРНИМИ БУДИНКАМИ В УКРАЇНІ.....	64
<b>Линник О.І., Єршова Н.Ю.</b> ПРОБЛЕМИ ФУНКЦІОНУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ МІКРО-, МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ СФЕРИ ПОСЛУГ В УКРАЇНІ.....	74
<b>Махмудов Х.З., Чухліб В.Є.</b> СУЧАСНІ ТЕХНОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ.....	81
<b>Мозгова Г.В., Петряєв О.О., Штих Є.А.</b> ВИКОРИСТАННЯ ПРОГРАМНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ASOFT CRM ДЛЯ ОПТИМІЗАЦІЇ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ .....	87
<b>Овчарук О.М.</b> СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ЯК ЧИННИК ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА.....	92
<b>Причепя І.В., Сметанюк О.А., Соломонюк І.Л.</b> ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ КОРПОРАТИВНОГО ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЇ .....	99
<b>Чернобай Л.І., Ясінська Т.В., Томашевська А.Р.</b> АДМІНІСТРУВАННЯ СИСТЕМИ МОТИВУВАННЯ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	107



РОЗВИТОК ПРОДУКТИВНИХ СИЛ  
І РЕГІОНАЛЬНА ЕКОНОМІКА

**Юревич Н.О., Цеханович В.Б.**  
СТВОРЕННЯ ТА РОЗВИТОК ТРАНСКОРДОННИХ МЕДИЧНИХ КЛАСТЕРІВ  
ЯК ІНСТРУМЕНТ АКТИВНОСТІ ЄВРОРЕГІОНІВ..... **115**

ГРОШІ, ФІНАНСИ І КРЕДИТ

**Дядюра К.В., Янковський В.А.**  
АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ СТРАХОВИМИ КОМПАНІЯМИ:  
СУТІСНИЙ СКЛАДНИК ТА СУЧАСНИЙ СТАН СТРАХОВОГО РИНКУ УКРАЇНИ..... **120**

**Сокирко О.С., Комаровська І.А.**  
РОЗВИТОК ОСОБИСТОГО СТРАХУВАННЯ В УКРАЇНІ В УМОВАХ COVID-19..... **127**

БУХГАЛТЕРСЬКИЙ ОБЛІК, АНАЛІЗ ТА АУДИТ

**Гуріна Н.В., Грищенко Т.С.**  
ПРОФЕСІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ БУХГАЛТЕРА: ЕТИЧНІ АСПЕКТИ..... **136**

**Занько Б.М.**  
ОБЛІКОВІ ТА ПОДАТКОВІ АСПЕКТИ СПРАВЛЯННЯ ЕКОЛОГІЧНОГО ПОДАТКУ  
З РОЗМІЩЕННЯ ВІДХОДІВ..... **142**

**Мардус Н.Ю., Брік С.В.**  
ТЕОРЕТИЧНІ І МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ  
ДО ВИЗНАЧЕННЯ ПОНЯТТЯ «ФІНАНСОВИЙ РЕЗУЛЬТАТ»  
У ФІНАНСОВОМУ ОБЛІКУ ТА АУДИТІ..... **148**

**Мельнь О.В., Жадан Т.А.**  
НАУКОВО-ТЕОРЕТИЧНІ ТА ОРГАНІЗАЦІЙНІ АСПЕКТИ  
ОРГАНІЗАЦІЇ БУХГАЛТЕРСЬКОГО ОБЛІКУ ТА КОНТРОЛЮ  
У СФЕРІ МАЛОГО БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ..... **154**

## CONTENTS

### WORLD ECONOMY AND INTERNATIONAL ECONOMIC RELATIONS

<b>Korinnyi Sergiy, Mikhailutsa Mariia, Bondarenko Anastasiia</b> GREEN ENERGY: SALVATION OR THREAT TO THE GLOBAL ECONOMIC AND ENERGY SYSTEM.....	3
<b>Chernega Olena</b> REPUTATION MANAGEMENT OF THE NATIONAL TOURIST DESTINATION.....	8

### ECONOMY AND OPERATION OF NATIONAL ECONOMY

<b>Virchenko Volodymyr, Pakhaieva Yuliia</b> THE ROLE OF INTELLECTUAL PROPERTY IN CHANGING THE ECONOMIC SPECIALIZATION OF UKRAINE.....	15
<b>Dobrovolska Elena, Zubko Oksana</b> METHODOLOGICAL BASIS OF ASSESSMENT OF FISHERIES INDUSTRY COMPETITIVENESS: THEORETICAL ASPECTS.....	23
<b>Savchenko Olga, Savchenko Anastasia</b> MODERN OUTLINES OF MANAGEMENT AND ADMINISTRATION OF THE CULTURAL SPHERE OF UKRAINE.....	30

### ECONOMY AND ENTERPRISE MANAGEMENT

<b>Bazylevych Viktor, Zhukovska Kristina</b> DEVELOPMENT OF FRANCHISE MECHANISM OF INTELLECTUAL PROPERTY COMMERCIALIZATION IN UKRAINE.....	36
<b>Byelikova Maryna, Bezkhlibna Anastasiia, Holotin Yehor</b> THE RECORDS MANAGEMENT IN THE TOURISM AND STANDARDS: COMPARATIVE ANALYSIS OF THE FOUR STARS UKRAINIAN AND TURKISH HOTELS.....	43
<b>Bogdan Nataliia, Krasnokutska Yuliya, Kravets Olga</b> RESEARCH OF CONSUMER SATISFACTION WITH THE SERVICES QUALITY IN THE MARKETING SYSTEM OF THE TOURIST INDUSTRY ENTERPRISES .....	49
<b>Borodin Maksym, Lazebna Anastasiia</b> PROBLEMS OF INNOVATIVE DEVELOPMENT OF THE CONSTRUCTION INDUSTRY OF UKRAINE.....	57
<b>Kiris Stanislav</b> MANAGEMENT OF APARTMENT BUILDINGS SITUATION IN UKRAINE.....	64
<b>Lynnyk Olena, Iershova Natalia</b> PROBLEMS OF FUNCTIONING AND DEVELOPMENT OF MICRO-, SMALL AND MEDIUM BUSINESS SERVICES IN UKRAINE.....	74
<b>Mahmudov Hanlar, Chukhlib Vladislav</b> MODERN TECHNOLOGIES OF PERSONNEL MANAGEMENT IN AGRICULTURAL ENTERPRISES.....	81
<b>Mozgova Galyna, Petriaiev Oleksii, Shtykh Yevheniya</b> USING «ASOFT CRM» SOFTWARE TO OPTIMIZE BUSINESS PROCESSES.....	87
<b>Ovcharuk Olena</b> STRATEGIC PERSONNEL MANAGEMENT AS A FACTOR OF IMPROVING COMPETITIVENESS OF AN ENTERPRISE.....	92
<b>Prychepa Iryna, Smetaniuk Olena, Solomoniuk Iryna</b> THEORETICAL AND METHODOLOGICAL PRINCIPLES OF EVALUATION OF EFFICIENCY OF CORPORATE TIME MANAGEMENT OF THE ORGANIZATION.....	99
<b>Chernobay Liana, Yasinska Tetiana, Tomashevaska Andriana</b> ADMINISTRATION OF STAFF MOTIVATION SYSTEM AT THE ENTERPRISE.....	107

DEVELOPMENT OF PRODUCTIVE POTENTIAL  
AND REGIONAL ECONOMY

**Yurevych Nadiia, Tsekhanovych Victor**

CREATION AND DEVELOPMENT OF CROSS-BORDER MEDICAL CLUSTERS  
AS A TOOL FOR THE ACTIVITY OF EUROREGIONS.....115

MONEY, FINANCES AND CREDIT

**Diadiura Karyna, Yankovskyi Valerii**

ANTI-CRISIS MANAGEMENT OF INSURANCE COMPANIES:  
ESSENTIAL COMPONENT AND CURRENT STATE  
OF THE INSURANCE MARKET OF UKRAINE..... 120

**Sokyrko Olena, Komarovska Iryna**

DEVELOPMENT OF PERSONAL INSURANCE IN UKRAINE  
IN THE CONDITIONS OF COVID-19.....127

ACCOUNTING, ANALYSIS AND AUDIT

**Gurina Natalia, Grishchenko Tatiana**

PROFESSIONAL ACTIVITY OF ACCOUNTANT: ETHICAL ASPECTS..... 136

**Zanko Borys**

ACCOUNTING AND TAX ASPECTS  
OF COLLECTION OF THE ENVIRONMENTAL TAX.....142

**Mardus Nataliia, Brik Svitlana**

THEORETICAL AND METHODOLOGICAL APPROACHES  
TO THE DEFINITION OF THE TERM «FINANCIAL RESULT»  
IN FINANCIAL ACCOUNTING AND AUDIT..... 148

**Melen Olena, Zhadan Tetiana**

SCIENTIFIC-THEORETICAL AND ORGANIZATIONAL ASPECTS  
OF THE ORGANIZATION OF ACCOUNTING AND CONTROL  
IN THE FIELD OF SMALL BUSINESS OF UKRAINE.....154

Електронне наукове фахове видання

# **СХІДНА ЄВРОПА: ЕКОНОМІКА, БІЗНЕС ТА УПРАВЛІННЯ**

**Випуск 2 (29) 2021**

Коректура • *Л.М. Петрушевський*

Комп'ютерна верстка • *Ю.Г. Войтюк*

Засновник видання:

ДВНЗ «Придніпровська державна академія будівництва та архітектури»

Адреса редакції: 49600, м. Дніпро, вул. Чернишевського, 24-а

Телефон: +38 (063) 051 91 37

Веб-сайт журналу: [www.easterneurope-ebm.in.ua](http://www.easterneurope-ebm.in.ua)

E-mail редакції: [editor@easterneurope-ebm.in.ua](mailto:editor@easterneurope-ebm.in.ua)