

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

**ПРОБЛЕМИ  
СИСТЕМНОГО ПІДХОДУ  
В ЕКОНОМІЦІ**

**ЗБІРНИК НАУКОВИХ ПРАЦЬ**

Випуск 2(70)

Частина 2

Київ-2019

**Головний редактор: Смерічевський Сергій Францович**, доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри маркетингу Національного авіаційного університету.

**Заступник головного редактора: Засанський Володимир В'ячеславович**, доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри економічної теорії Національного авіаційного університету.

**Відповідальний секретар: Радченко Ганна Анатоліївна**, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри маркетингу Національного авіаційного університету.

**Редакційна колегія:**

**Ареф'єва Олена Володимирівна**, доктор економічних наук, професор, завідувач кафедрою Економіки повітряного транспорту Національного авіаційного університету.

**Дергачова Вікторія Вікторівна**, доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри менеджменту Національного технічного університету «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського».

**Іващенко Алла Іванівна**, кандидат економічних наук, доцент, Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана.

**Кривов'язюк Ігор Володимирович**, кандидат економічних наук, професор, професор кафедри підприємництва, торгівлі та біржової діяльності Луцького національного технічного університету.

**Окландер Михайло Анатолійович**, доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри маркетингу Одеського національного політехнічного університету.

**Паливода Олена Михайлівна**, доктор економічних наук, доцент, доцент кафедри управління та економіки водного транспорту Державного університету інфраструктури та технологій.

**Петровська Світлана Володимирівна**, кандидат економічних наук, доцент, декан факультету економіки та бізнес-адміністрування Національного авіаційного університету.

**Прохорова Вікторія Володимирівна**, доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри економіки та організації діяльності суб'єктів господарювання Української інженерно-педагогічної академії.

**Сохацька Олена Миколаївна**, доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри міжнародного менеджменту та маркетингу Тернопільського національного економічного університету.

**Хлобистов Євген Володимирович**, доктор економічних наук, професор, професор кафедри екології Національного університету «Киево-Могилянська академія».

**Igor Britchenko**, Doctor Habil., Professor of State Higher Vocational School Memorial of Prof. Stanislaw Tarnowski, Poland.

**Vladimir Glonti**, Doctor of Economic Sciences, Professor, Dean of Faculty of Economics and Business, Batumi Shota Rustaveli State University, Georgia.

Електронна сторінка видання – [www.psaе-jrnl.nau.in.ua](http://www.psaе-jrnl.nau.in.ua)

Міжнародний цифровий ідентифікатор журналу:  
<https://doi.org/10.32782/2520-2200>

Збірник наукових праць «**Проблеми системного підходу в економіці**» включено до переліку наукових фахових видань України в галузі економічних наук (Категорія «Б») на підставі Наказу МОН України від 18 грудня 2018 року № 1412.

Наукове видання включено до міжнародних, закордонних, національних реферативних та наукометричних баз даних: НБУ ім. В.І. Вернадського, Index Copernicus, Google Scholar, CiteFactor, OAJSE, Eurasian Scientific Journal Index.

**Рекомендовано до друку та поширення через мережу Internet  
Вченою радою Національного авіаційного університету**  
на підставі Протоколу № 4 від 24 квітня 2019 року.

Свідоцтво про державну реєстрацію друкованого засобу масової інформації  
серія КВ № 8776, видане Державною реєстраційною службою України 24.05.2004 р.

## ЗМІСТ

**ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ****Сергієнко С.С.**КОНЦЕПТУАЛЬНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ  
ІННОВАЦІЙНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВ АПК.....7**Соколюк С.Ю.**ІНСТИТУЦІЙНА ТРАНСФОРМАЦІЯ ПІДПРИЄМСТВ  
АГРАРНОГО СЕКТОРУ ЕКОНОМІКИ: ІННОВАЦІЙНИЙ АСПЕКТ..... 15**Хілуха О.А., Ющицина Л.О.**

ФОРМУВАННЯ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ МЕНЕДЖМЕНТУ КОРПОРАЦІЇ.....20

**Чернега О.Б., Лохман Н.В.**МОДЕЛЬ ЖИТТЄВОГО ЦИКЛУ ІННОВАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ  
ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА.....27**Шандова Н.В.**

ДЖЕРЕЛА ПІДВИЩЕННЯ ПРОДУКТИВНОСТІ ПРАЦІ.....32

**Юрченко Ю.О.**

СУТНІСНА ХАРАКТЕРИСТИКА СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВ.....38

**РОЗВИТОК ПРОДУКТИВНИХ СИЛ****І РЕГІОНАЛЬНА ЕКОНОМІКА****Василюк О.В.**ОСОБЛИВОСТІ РОЗВИТКУ ІНФРАСТРУКТУРНОГО КОМПЛЕКСУ  
В УМОВАХ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОЇ СИСТЕМИ РЕГІОНУ..... 44**Позднякова А.М.**ВПРОВАДЖЕННЯ КОНЦЕПЦІЇ РОЗУМНИХ СТАЛИХ МІСТ В УКРАЇНІ:  
ОСОБЛИВОСТІ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ.....49**ЕКОНОМІКА ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ****ТА ОХОРОНИ НАВКОЛИШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА****Бондар А.В.**ФОРМИ СОЛІДАРНОГО ФІНАНСУВАННЯ ЕКОЛОГО-ОРІЄНТОВАНИХ ПРОЕКТІВ:  
ВІТЧИЗНЯНИЙ І ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД ПАРТНЕРСТВА СТЕЙКХОЛДЕРІВ.....58**ГРОШІ, ФІНАНСИ І КРЕДИТ****Бойко С.В., Гошовська В.В., Масалітіна В.В.**ПРАГМАТИКА ПОДАТКОВОЇ КОМПОНЕНТИ  
ФІНАНСУВАННЯ ДОРОЖНЬОГО ГОСПОДАРСТВА В УКРАЇНІ..... 66**Семенов А.Ю., Доброгорська В.П.**ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ВИКОРИСТАННЯ КРАУДФАНДИНГУ ЯК СПОСОБУ  
ЗОВНІШНЬОГО ФІНАНСУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ.....74**Ситник І.П., Коротка А.П.**ПЕРСПЕКТИВИ ВИКОРИСТАННЯ ЄВРОПЕЙСЬКОГО ДОСВІДУ  
ФУНКЦІОНУВАННЯ ПЛАТІЖНИХ СИСТЕМ В УКРАЇНІ.....80**Спасів Н.Я.**

БЮДЖЕТНІ ВИДАТКИ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ФУНКЦІОНУВАННЯ ФІНАНСІВ ОТГ.....86

**Хомутенко А.В.**ОРГАНІЗАЦІЯ НОРМАТИВНО-ПРАВОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ  
ДЕРЖАВНИМИ ФІНАНСАМИ УКРАЇНИ.....98

**БУХГАЛТЕРСЬКИЙ ОБЛІК, АНАЛІЗ ТА АУДИТ****Саванчук Т.М.**ІНФОРМАЦІЙНА ПІДТРИМКА УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ  
В ПРОЦЕСІ МАТЕРІАЛЬНО-ТЕХНІЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ  
СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ: ОБЛІКОВИЙ АСПЕКТ.....107**Чайка Т.Ю., Мартинова В.В., Невмирич Д.В.**СИСТЕМА КОЕФІЦІЕНТІВ РЕНТАБЕЛЬНОСТІ АКТИВІВ: СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ РОЗРАХУНКУ  
Й АНАЛІЗУ (НА ПРИКЛАДІ ПІДПРИЄМСТВ СФЕРИ ГОСТИННОСТІ).....113**МАРКЕТИНГ****Багорка М.О.**КОМПЛЕКСНИЙ МЕТОДИЧНИЙ ПІДХІД ДО ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ  
ЕКОЛОГІЗАЦІЇ ВИРОБНИЦТВА АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ.....121**Войнич Л.Й., Гринишин Г.М.**

ДІДЖИТАЛ-МАРКЕТИНГ В УМОВАХ СОЦІАЛЬНО ОРІЄНТОВАНОЇ ЕКОНОМІКИ.....128

**Кусик Н.Л., Рудінська О.В., Багдіян С.В.**

МАРКЕТИНГ ПАРТНЕРСЬКИХ ВІДНОСИН В СФЕРІ ВИЩОЇ ОСВІТИ УКРАЇНИ.....133

**Пилипенко О.С.**ФОРМУВАННЯ ПРОГРАМ ЛОЯЛЬНОСТІ СПОЖИВАЧІВ В КОНТЕКСТІ  
ІННОВАЦІЙНОГО МАРКЕТИНГУ ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВ.....139**Саїдова Г.О., Радченко Г.А.**

КОНТЕНТ-МАРКЕТИНГ ЯК ДІЄВА СКЛАДОВА ПРОСУВАННЯ БІЗНЕСУ.....144

**Титаренко Л.М., Добрянська В.В., Бикова К.Ю.**ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ  
МІЖНАРОДНОГО МАРКЕТИНГУ КОМПАНІЇ ДЛЯ ВИХОДУ НА ЗОВНІШНІ РИНКИ.....150**Ткачук М.Ю., Петропавловська С.Є.**

ЗАСТОСУВАННЯ ОНЛАЙН-БРЕНДИНГУ У СТВОРЕННІ ІМІДЖУ МІСТА.....156

## CONTENTS

**ECONOMY AND MANAGEMENT OF ENTERPRISES****Serhienko Serhii**

CONCEPTUAL BASES OF MANAGEMENT OF INNOVATIVE POTENTIAL OF ENTERPRISES OF AGRICULTURAL INDUSTRY.....7

**Sokolyuk Serhiy**

INSTITUTIONAL TRANSFORMATION OF THE ENTERPRISES IN AGRARIAN SECTOR OF ECONOMY: INNOVATIVE ASPECT.....15

**Khilukha Oksana, Yuschyshyna Larysa**

THE COMPETENCES FORMATION IN THE CORPORATION MANAGEMENT.....20

**Chernega Oksana, Likhman Natalya**

MODEL OF THE LIFE CYCLE OF INNOVATIVE POTENTIAL OF THE TOURIST ENTERPRISE.....27

**Shandova Natalia**

SOURCES OF INCREASE IN LABOR PRODUCTIVITY.....32

**Yurchenko Yuliia**

ESSENCE OF THE ENTERPRISE STRATEGY.....38

**PRODUCTIVE POWER DEVELOPMENT AND REGIONAL ECONOMY****Vasyliuk Oksana**

FEATURES OF DEVELOPMENT OF INFRASTRUCTURE COMPLEX IN THE CONDITIONS OF THE SOCIO-ECONOMIC SYSTEM OF THE REGION.....44

**Pozdniakova Anna**

SMART SUSTAINABLE CITY CONCEPT IMPLEMENTATION IN UKRAINE: PECULIARITIES AND RECOMMENDATIONS.....49

**ECONOMY OF NATURAL RESOURCES MANAGEMENT AND ENVIRONMENT PROTECTION****Bondar Anatolii**

FORMS OF SOLIDARITY FINANCING OF ENVIRONMENTALLY-ORIENTED PROJECTS: NATIONAL AND FOREIGN EXPERIENCE OF STAKEHOLDERS' PARTNERSHIP.....58

**MONEY, FINANCES AND CREDIT****Boiko Svitlana, Hoshovska Valentyna, Masalitina Viktoriia**

PRAGMATIC OF THE TAX COMPONENT OF FINANCING ROAD ECONOMY IN UKRAINE.....66

**Semenog Andrii, Dobrohorska Valentyna**

THEORETICAL PRINCIPLES OF THE CROWDFUNDING AS A METHOD FOR EXTERNAL FINANCING OF SMALL AND MEDIUM BUSINESS ENTERPRISES.....74

**Sytnyk Inna, Korotka Anna**

THE OPPORTUNITIES PAYMENT SYSTEM FUNCTIONING IN UKRAINE USING EUROPEAN EXPERIENCE.....80

**Spasiv Nataliia**

BUDGET EXPENDITURE IN PROVIDING THE FUNCTIONING OF FINANCES OF OTG.....86

**Khomumenko Alla**

ORGANIZATION OF NORMATIVE LEGAL SUPPORT FOR THE MANAGEMENT OF PUBLIC FINANCES OF UKRAINE.....98

**ACCOUNTING, ANALYSIS AND AUDIT****Savanchuk Tetiana**

INFORMATION SUPPORT FOR COST MANAGEMENT IN THE PROCESS OF MATERIAL AND TECHNICAL SUPPORT OF AGRICULTURAL ENTERPRISES: ACCOUNTING ASPECT.....107

**Chaika Tatiana, Martinova Viktoriia, Nevmyrych Dmytro**

THE SYSTEM OF ASSET PROFITABILITY RATIOS: CURRENT TRENDS IN CALCULATION AND ANALYSIS (ON THE EXAMPLE OF HOSPITALITY INDUSTRY ENTERPRISES).....113

**MARKETING****Bahorka Mariia**

COMPLEX METHODOLOGICAL APPROACH TO FORMING MARKETING STRATEGY FOR ECOLOGIZATION OF PRODUCTION OF AGRARIAN ENTERPRISES.....121

**Voynych Liliya, Grynshyn Galyna**

DIGITAL MARKETING IN THE CONDITIONS OF A SOCIO-ORIENTED ECONOMY.....128

**Kusyk Nataliia, Rudinska Olena, Bagdikyan Susanna**

MARKETING OF PARTNERSHIP RELATIONS IN HIGHER EDUCATION OF UKRAINE.....133

**Pylypenko Olena**

FORMING THE LOYALTY PROGRAMS OF CONSUMERS IN THE CONTEXT OF INNOVATIVE MARKETING OF DOMESTIC ENTERPRISES.....139

**Saidova Hanna, Radchenko Hanna**

CONTENT MARKETING AS AN EFFECTIVE COMPONENT OF BUSINESS PROMOTION.....144

**Tytarenko Lyubov, Dobrianska Victoriia, Bykova Kateryna**

INNOVATIVE APPROACHES TO COMPANY'S INTERNATIONAL MARKETING STRATEGY FORMATION FOR ENTERING FOREIGN MARKETS.....150

**Tkachuk Maryna, Petropavlovska Svitlana**

ONLINE-BRANDING APPLICATION IN CREATION OF CITY IMAGE.....156

УДК 338.43.01

DOI: <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2019-2-26>**Сергієнко С.С.**асистент кафедри менеджменту,  
статистики та економічного аналізу  
Луганського національного аграрного університету (м. Харків)**Serhiienko Serhii**

Luhansk National Agrarian University (Kharkiv)

**КОНЦЕПТУАЛЬНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ  
ІННОВАЦІЙНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВ АПК****CONCEPTUAL BASES OF MANAGEMENT  
OF INNOVATIVE POTENTIAL OF ENTERPRISES  
OF AGRICULTURAL INDUSTRY**

У статті розглянуто проблематику управління інноваційним потенціалом підприємств АПК. Визначено, що продукування інновацій починається з детального аналізу наявного потенціалу підприємства, на основі чого повинні визначатись подальші шляхи його активізації. Узагальнені підходи до визначення інноваційного потенціалу дали змогу дійти висновку, що інноваційний потенціал розуміється як сукупність різних видів ресурсів (науково-технічних, матеріально-фінансових, кадрових, інституційних тощо), необхідних для здійснення інноваційної діяльності. Конкретизовано архітектуру управління інноваційним потенціалом підприємств АПК. Виокремлено компоненти оцінювання інноваційного потенціалу АПК, що передбачають дослідження інтелектуально-професійного, науково-технологічного, фінансово-економічного, інформаційно-комунікаційного потенціалів. Виділено три основних напрями державного впливу на процес формування інноваційного потенціалу підприємств АПК, які необхідно враховувати під час реалізації державної інноваційної політики.

**Ключові слова:** інноваційний потенціал, архітектура управління інноваційним потенціалом, інноваційна діяльність, напрями державного впливу, управління інноваціями, аграрна інноватика, продовольча безпека, інноваційні перетворення, стратегічне та оперативне управління.

В статье рассмотрена проблематика управления инновационным потенциалом предприятий АПК. Определено, что продуцирование инноваций начинается с подробного анализа существующего потенциала предприятия, на основе чего должны определяться дальнейшие пути его активизации. Обобщенные подходы к определению инновационного потенциала позволили сделать вывод, что инновационный потенциал понимается как совокупность различных видов ресурсов (научно-технических, материально-финансовых, кадровых, институциональных и т. д.), необходимых для осуществления инновационной деятельности. Конкретизирована архитектура управления инновационным потенциалом предприятий АПК. Выделены компоненты оценивания инновационного потенциала АПК, предусматривающие исследования интеллектуально-профессионального, научно-технологического, финансово-экономического, информационно-коммуникационного потенциалов. Выделены три основных направления государственного воздействия на процесс формирования инновационного потенциала предприятий АПК, которые необходимо учитывать при реализации государственной инновационной политики.

**Ключевые слова:** инновационный потенциал, архитектура управления инновационным потенциалом, инновационная деятельность, направления государственного воздействия, управление инновациями, аграрная инноватика, продовольственная безопасность, инновационные преобразования, стратегическое и оперативное управление.

In the article the problems of management of innovative potential of enterprises of agro industrial complex are considered. It is determined that the production of innovations begins with a detailed analysis of the existing potential of the enterprise, on the basis of which further ways of its activation should be determined. The generalized approaches to the definition of innovative potential, have allowed concluding that the innovation potential is understood as a combination of different types of resources (scientific, technical, material, financial, personnel, institutional, etc.), necessary for the implementation of innovation activities. The architectonics of management of innovative potential of enterprises of agrarian and industrial complex is specified. The components of the assessment of the innovative potential of the agro industrial complex, which include the research of intellectual-professional, scientific-technological, financial-economic, information-communication potentials, are separated. There are three main directions of state influence on the process of formation of innovative potential of enterprises of agro industrial complex, which must be taken into account in the process of implementation of state innovation policy. Conceptual bases of management of innovative potential of agro industrial enterprises provide a system of innovation-oriented management with the inclusion of structural elements aimed at creating added value in the development of innovation potential. The said includes: development of a program of modernization of the territorial system of agrarian and industrial complex, focused on the identification and realization of the competitive advantages of the complex; determination of needs in the volumes and scale of production of food resources, which ensure satisfaction of the demand of the population; attraction of international standards of food safety adopted by the world community, providing high quality, nutritional value of innovative products; improvement of production-economic relations between industries that produce raw materials and process their processing; activating and stimulating the growth of the competitiveness of agricultural products, raw materials and food, forecasting the level of their strategic competitiveness.

**Key words:** innovative potential, architectonics of innovation potential management, innovation activity, government influence, innovation management, agronomic innovation, food security, innovation transformation, strategic and operational management.

**Постановка проблеми.** Необхідність забезпечення національної та продовольчої безпеки країни, задоволення потреб населення в якісних, корисних та безпечних продуктах харчування, збільшення соціально-економічної ефективності сільського господарства актуалізує спектр питань, пов'язаних з підвищенням рівня інноваційної спроможності та конкурентоздатності вітчизняного агропромислового комплексу (далі – АПК). Стан сучасних вітчизняних підприємств АПК тривалий час традиційно характеризується неефективним використанням наявного потенціалу (природного, фінансового, людського, інноваційного, інвестиційного тощо), нестабільним розвитком інституційно-правової системи, значними асиметріями у формуванні та використанні продовольчих ресурсів тощо. Крім того, наявні прогалини державного організаційно-економічного механізму управління інноваціями, значне скорочення фінансування аграрної інноватики, відсутність тісної взаємодії держави та приватного сектору економіки, зношення матеріально-технічної бази науково-дослідних установ знижують спроможність підприємств комплексу до інновацій, відповідно, стримують їх інноваційний розвиток. Задля підвищення конкурентоспроможності вітчизняного АПК необхідно визначити концептуальні основи управління інноваціями, які ґрунтуються на активному

приєднанні підприємств до процесу інтенсивного зростання шляхом використання та продукування інноваційного потенціалу. Акцитування уваги на таких концептуальних основах управління вимагає переосмислення наявної теорії управління інноваціями, комплексного врахування складових інноваційного керування, дослідження методів оцінювання інноваційного потенціалу тощо.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблематиці дослідження інноваційного потенціалу присвячена значна кількість робіт закордонних та вітчизняних вчених, таких як І. Балабанов, І. Гнатенко, В. Верба, О. Власенко, Є. Іванова, С. Ілляшенко, І. Кукса, О. Князь, Н. Краснокутська, О. Орлова-Курилова, О. Попович, В. Чабан, Н. Чухрай, В. Хобта, О. Янковська. Нині в науковому колі постійно точаться дискусії щодо формування, вдосконалення й реалізації єдиної та узгодженої концепції управління інноваційним потенціалом підприємств АПК. Вирішення зазначеного питання вимагає детального розгляду теоретичних основ процедури управління інноваційним потенціалом підприємств АПК, без урахування яких неможливо вдосконалювати функціонування сучасних АПК.

**Метою** статті є дослідження сутності, функціональних ознак та напрямів управління інноваційним потенціалом підприємств АПК за сучасних умов розвитку національної економіки.



**Виклад основного матеріалу дослідження.**

Зростаючі вимоги населення до якісних та корисних продуктів харчування, залучення на вітчизняний ринок іноземних підприємств АПК збільшують конкуренцію на продовольчому ринку та змушують підприємства сільськогосподарства нарощувати виробництво якісної продукції шляхом удосконалення технологічних процесів, зниження собівартості, неодмінними умовами чого є повний перегляд інструментарію управління інноваційним потенціалом підприємства. Водночас не всі вітчизняні підприємства АПК визначилися з необхідним та адаптивним комплексом заходів управління інноваційним потенціалом, що є недоліком стратегічного та оперативного керування.

Актуалізується потреба забезпечення інтенсивного типу відтворення під час соціально-економічного розвитку АПК, коли інновації стають визначальним фактором функціонування АПК, через раціональне використання досягнень науки та техніки, впровадження системи інноваційного управління, розроблення архітектури механізму інноваційної політики суб'єкта господарювання. Зазначене буде сприяти посиленню конкурентних переваг через створення й комерціалізацію нововведень, використання інтелектуального потенціалу персоналу, формування та успішну реалізацію інноваційного сценарію розвитку підприємств АПК у коротко-, середньо- та довгостроковій перспективі, що дасть змогу не лише посилити міжнародні ринкові позиції АПК, але й забезпечити економічну безпеку держави. АПК повинен стати інноваційним базисом національної економіки, що вимагає цілеспрямованого управлінського впливу на модернізацію організаційно-економічних процесів в агропродовольчій системі. Для конкретизації складових управління інноваційним потенціалом сучасного АПК визначимо вихідні дефініції, що характеризують це явище.

В економічній науці поняття «інноваційний потенціал» вперше було використано видатним вченим К. Фріменом. Дослідник розумів під цим явищем забезпечення зростання системи за рахунок нововведень, які постають у вигляді системи заходів з розроблення, засвоєння, експлуатації та використання виробничо-економічного та соціально-організаційного потенціалу, який концентрується в основі нововведень [1, с. 7]. Практичний аспект використання інноваційного потенціалу знайшов своє відображення в роботах П. Друкера, коли він досліджував джерела розвитку сучасної промисловості. Науко-

вець акцентував увагу на тому, що інновації починаються з детального аналізу наявного потенціалу, на основі чого повинні визначатися подальші шляхи його активізації [2, с. 29]. Узагальнені підходи до визначення зазначеного поняття дають змогу дійти висновку, що інноваційний потенціал розуміється як сукупність різних видів ресурсів (науково-технічних, матеріально-фінансових, кадрових, інституційних тощо), необхідних для здійснення інноваційної діяльності. Окремі вчені на макрорівні під інноваційним потенціалом розуміють кількість економічних ресурсів, які в будь-який час суспільство може використовувати для свого ефективного розвитку. На мікрорівні під інноваційним потенціалом розуміється здатність господарюючого суб'єкта створювати принципово нове підприємницьке утворення з інноваційним базисом, прерогативою якого є досягнення генеральної мети, що полягає в отриманні прибутків за мінімальних матеріальних та нематеріальних витрат. Окрім іншого, інноваційний потенціал визначається як здатність системи до трансформації та швидкої зміни наявного стану в оновлений задля задоволення фактичних або виникаючих потреб суб'єкта-новатора, споживача, ринку тощо.

Як влучно зазначив О. Бібен, у широкому трактуванні інноваційний потенціал АПК можна визначити як його спроможність до інноваційного розвитку та забезпечення постійного відтворення й модернізації виробництва. У такому розумінні інноваційний потенціал агропромислового виробництва є сукупністю не тільки наявних компонентів відтворення, але й можливостей інноваційного розвитку, що дає змогу сприймати та засвоювати новації у вигляді нових технологій, порід тварин, сортів рослин, підходів до організації виробництва й маркетингу. У вузькому трактуванні інноваційний потенціал АПК є діалектичною єдністю двох складових, а саме об'єктивної, або ресурсної (кадрові, матеріально-технічні, фінансові, інформаційні ресурси), та інституціональної, яка визначає спосіб поєднання ресурсів та перспективи інноваційного розвитку за допомогою організаційно-економічного, інфраструктурного, нормативно-правового забезпечення [3, с. 58].

Узагальнення наукових поглядів на поняття «інноваційний потенціал» дає нам змогу зобразити класичну інтерпретацію змістовного наповнення інноваційного потенціалу підприємств АПК (рис. 1).

Виходячи з визначення інноваційного потенціалу та враховуючи наукові здобутки І. Гнатенко, І. Кукси, О. Орлової-Курилової, зобра-

зимо архітектоніку управління зазначеним потенціалом [4–6] (рис. 2).

Специфічність об'єкта управління накладає відбиток і на специфіку завдань для управління, до яких слід віднести необхідність:

- керування маркетинговими дослідженнями АПК під час реалізації інновацій;
- управління інтелектуальною власністю та впровадженням нововведень;
- врахування ризиків (надзвичайних природних явищ, стихійних лих, демографічних коливань тощо), до яких особливо чутливий АПК;
- забезпечення земельними, трудовими, інтелектуальними, фінансовими та іншими ресурсами;
- регулювання соціальних та психологічних аспектів нововведень;
- управління творчим потенціалом та креативністю співробітників тощо [7–11].

Управління інноваційним потенціалом здійснюється за допомогою реалізації класичних функцій управління (планування, організація, мотивація, контроль), які водночас мають певне специфічне наповнення.

Так, планування як функція управління інноваційним потенціалом полягає у визначенні обґрунтованих напрямів нарощування інноваційного потенціалу відповідно до заздалегідь узгоджених прогнозів щодо агрокомплексу й передбачає розроблення системи планів, які забезпечують досягнення поставлених стратегічних цілей. Реалізація цієї функції також пов'язана з визначенням інших зовнішніх факторів, що впливають на інноваційну діяльність підприємства й джерел формування інноваційного потенціалу. Під час реалізації цієї функції необхідно враховувати ймовірнісний характер змісту та результатів інноваційної діяльності підприємств АПК; перспективність та тривалий характер її наслідків; тривалість інноваційних циклів в агросередовищі; високу складність сільськогосподарських робіт, які необхідні для нарощування інноваційного потенціалу; велике число учасників тощо. Характерною ознакою зазначеної функції є її непридатність до жорсткого цілепокладання, тобто недосягнення поставлених цілей, що не завжди означає провал в інноваційній політиці, а її досягнення не є запорукою комерційного успіху. Завжди існує можливість коригування плану з урахуванням ризиків, що виникли або можуть виникнути в АПК.

Функція з організації управління інноваційним потенціалом підприємств АПК полягає в раціональному поєднанні в часі та просторі всіх елементів інноваційного процесу задля найбільш ефективного виконання прийнятих планових рішень з нарощення інно-

ваційного потенціалу. По-перше, ця функція передбачає формування процесів, що забезпечують продукування інноваційного потенціалу, наприклад акумуляцію інноваційного потенціалу за кожною стадією інноваційного процесу в хронологічній послідовності, тобто від зародження ідеї до її комерціалізації. По-друге, функція організації спонукає до необхідності формування інноваційних організаційних структур керування та визначення характеру взаємовідносин між усіма її стейкхолдерами задля продукування інноваційного потенціалу.

Інноваційний потенціал здатний збуджувати зміни на підприємстві, впливати на результативність роботи, ієрархію керування тощо. Причому характер змін може бути непередбаченим. У зв'язку з цим організаційна структура управління інноваційним потенціалом повинна бути досить динамічною та гнучко реагувати на зміни зовнішніх і внутрішніх умов господарюючого об'єкта.

Функція мотивації персоналу визначається як спонукання співробітників підприємства до активного пошуку джерел інноваційного потенціалу за допомогою формування керівництвом сприятливих для цього умов праці та застосування механізмів розвитку потенціалу працівників та їх креативності. Діяльність персоналу підприємства АПК – це ключовий фактор, який визначає основу розроблення інноваційних ідей та їх успішного впровадження. Це пояснює високу роль функції мотивації в процесі управління інноваційним потенціалом. Насамперед підприємствам АПК слід створювати умови, сприятливі для зацікавленості працівників у пошуку джерел інноваційного потенціалу. Працівники повинні мати здатність до сприйняття та впровадження інновацій на ринку, тобто велике значення в процесі управління має забезпечення керівництвом безперервного розвитку інноваційного потенціалу трудових ресурсів, під чим розуміється комплекс персоналізованих знань, навичок, здібностей та особистісних характеристик персоналу, що характеризують готовність робітника до сприйняття, впровадження та продукування інновацій. Отже, ключовим завданням мотивації є заохочення до творчого характеру трудової діяльності працівників підприємства АПК, що дасть змогу акумулювати, продукувати або віднайти нове джерело інноваційного потенціалу.

Функція контролю полягає в ефективному оцінюванні інноваційного потенціалу підприємств АПК. Сьогодні існують різні підходи до визначення й оцінювання інноваційного потенціалу підприємств АПК (ресурсний,

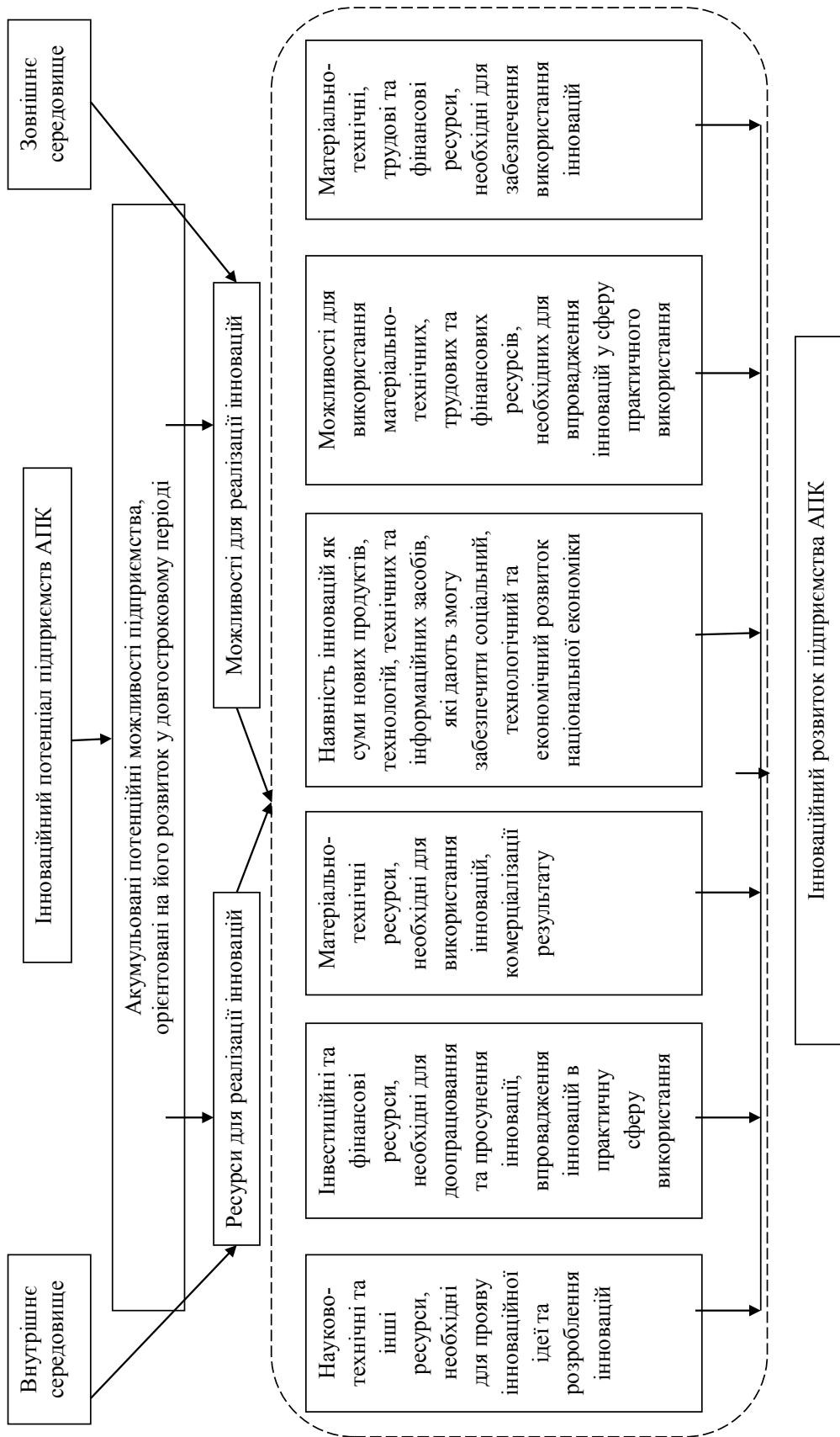
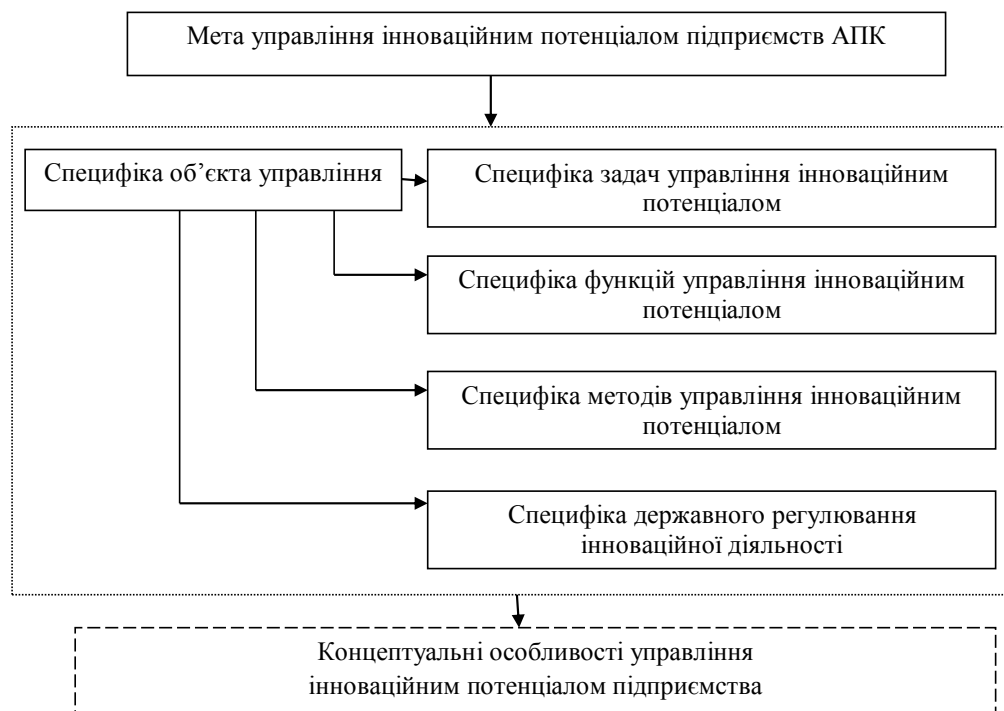


Рис. 1. Класична інтерпретація змістовного наповнення інноваційного потенціалу підприємств АПК

Джерело: авторська розробка



**Рис. 2. Архітектура управління інноваційним потенціалом підприємств АПК**

*Джерело: узагальнено з урахуванням джерел [4–6]*

структурний, результативний тощо). Практично всі підходи передбачають використання обмеженої кількості показників, серед яких слід назвати макроекономічні, інфраструктурні, правові, кадрові та економічні. Для виявлення можливостей інноваційного розвитку АПК ми пропонуємо комплексне оцінювання його структурних компонент, а саме інтелектуально-професійного, науково-технологічного, фінансово-економічного, інформаційно-комунікаційного потенціалів (табл. 1).

Для реалізації зазначених функцій в процесі управління інноваційним потенціалом слід використовувати різноманітні прийоми та методи, особливості яких також визначаються стратегією розвитку інноваційного потенціалу. Методи управління інноваційним потенціалом – це правила та процедури виконання різних завдань управління інноваційним потенціалом задля вироблення оптимальних управлінських рішень. Основною властивістю такого управління є нелінійність, тому є необхідність активного використання прогностичного інструментарію та економіко-математичних методів вибору пріоритетного напрямку керування. З властивостей нелінійності та невизначеності випливає необхідність використання тих методик, які значною мірою спираються на інтуїцію, логіку та досвід людей. Через високе значення творчості під

час управління інноваційним потенціалом також отримали поширення методи пошуку інноваційних ідей, оскільки саме задум є відправною точкою творчого процесу продукування потенціалу. Система управління інноваційним потенціалом вимагає здатність керівництва миттєво пристосовуватися до змін, тому все частіше постає необхідність використання гнучких інструментів проектного управління, заснованих на співпраці, серед яких здобули популярність такі методи, що розбивають проект на частини, як “agile”, “scrum”, “kanban”, “six sigma”.

Виділені нами об'єкт, цілі, завдання та функції управління інноваційним потенціалом передбачають певні особливості державного регулювання, що не властиве традиційному управлінню.

Можна виділити три основних напрями державного впливу на процес формування інноваційного потенціалу підприємств АПК [11; 12]. По-перше, це створення інституційних та нормативно-правових умов для сприятливих змін у сфері інновацій (зокрема, формування науково-інноваційної інфраструктури; розроблення та вдосконалення нормативно-правового забезпечення інноваційної діяльності, особливо системи захисту інтелектуальної власності та охорони авторських прав). По-друге, це стимулювання й державна підтримка наявного інноваційного потенціалу (зокрема, запровадження механізмів подат-

Таблиця 1

## Компоненти оцінювання інноваційного потенціалу АПК

Компонента	Зміст
Інтелектуально-професійний (людський) потенціал	Характеризується кількістю та якістю трудових ресурсів у сфері АПК, здатних до виконання складних наукоємних робіт, готовністю підприємств до безперервного підвищення рівня кваліфікації працівників, системою мотивації співробітників підприємств до впровадження інноваційних розробок. Виражається здатністю до реалізації інтелектуальних можливостей працівників задля інноваційного розвитку підприємств АПК.
Науково-технологічний потенціал	Відображає рівень розвитку науки у сфері АПК, техніки та технології в сучасних умовах, здатність підприємств, сільськогосподарських ВНЗ та науково-дослідних організацій створювати інновації у сфері АПК.
Фінансово-економічний потенціал	Показує наявність вільних грошових коштів та відображає готовність підприємств АПК до самостійного фінансування науково-дослідної діяльності й впровадження інновацій у виробництво.
Інформаційно-комунікаційний потенціал	Характеризує ступінь забезпеченості підприємств АПК інформаційними ресурсами, рівень автоматизації та комп'ютеризації агропромислового виробництва, активність участі підприємств у виставках, ярмарках та конференціях.

кових пільг; реалізація права на прискорену амортизацію; вдосконалення механізмів залучення банківських позичок; розвиток системи лізингу; виділення прямих державних позик для реалізації проектів загальнонаціонального значення). По-третє, це зовнішньоекономічна підтримка інноваційної діяльності (зокрема, сприяння міжнародному трансферту інновацій; заохочення міжнародного інвестиційного співробітництва; вдосконалення виставкової діяльності).

Загальну стратегію управління інноваційним потенціалом підприємств АПК потрібно розглядати як цілеспрямовану програму дій зі створення та впровадження соціально-економічного механізму, здатного впливати на процеси виробництва, зберігання, просування продукції задля підвищення її якості, доступності, зниження собівартості, забезпечення інших критеріїв конкурентоспроможності завдяки комерціалізації інновацій для виконання вимог продовольчої безпеки держави.

**Висновки з проведеного дослідження.** Концептуальні основи керування інноваційним потенціалом підприємств АПК передбачають систему інноваційно орієнтованого управління зі включенням структурних елементів, спрямованих на створення доданої цінності в розвитку інноваційного потенціалу. Зазначене передбачає розроблення програми модернізації територіальної системи вітчизняного АПК, орієнтованої на виявлення та реалізацію конкурентних переваг комплексу; визначення

потреб в обсягах та масштабах виробництва продовольчих ресурсів, що забезпечують задоволення попиту населення; ще активніше залучення прийнятих світовою спільнотою міжнародних параметрів безпеки продовольства, що забезпечують високу якість, харчову цінність інноваційної продукції; вдосконалення виробничо-економічних відносин між галузями, що виробляють сировину та здійснюють її переробку; активізацію та стимулювання зростання конкурентоспроможності сільськогосподарської продукції, сировини й продовольства, прогнозування рівня їх стратегічної конкурентоспроможності; формування параметрів комплексного оцінювання та ймовірних ризиків середовища АПК, що враховує складність організації інноваційної діяльності комплексу; заохочення до розроблення інноваційних проектів в агробізнесі тощо.

Систематизовані наукові підходи до управління інноваційним потенціалом дають змогу розглядати цей процес як цільову інтелектуальну управлінську діяльність, спрямовану на забезпечення циклічності інноваційного процесу в АПК з урахуванням його біоекономічної сутності та необхідності отримання значущого макроефекту на базі використання спеціалізованих інноваційних методів, прийомів та інструментів. Кінцевим результатом такого управління є ефективне функціонування високо модернізованого та конкурентоспроможного АПК, здатного забезпечити економічну безпеку країни.

**Список використаних джерел:**

1. Freeman C. The National System of Innovation in Historical Perspective. *Cambridge Journal of Economics*. 1995. Vol. 19. P. 5–24.
2. Друкер П. Бизнес и инновации / пер. с англ. К. Головинского. Москва : Вильямс, 2007. 432 с.
3. Бібен О. Інноваційний потенціал агропромислового виробництва: особливості формування та оцінки. *Агросвіт*. 2015. № 24. С. 56–60.
4. Гнатенко І. Методологічні основи інституціонального аналізу національної системи інноваційного підприємництва. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2018. № 6 (18). С. 70–74.
5. Кукса І. Організаційно-економічний механізм державного регулювання інноваційної діяльності АПК. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2013. № 10 (149). С. 125–128.
6. Орлова-Курилова О. Сучасні методи оцінювання інноваційного потенціалу. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2018. № 4. С. 143–146.
7. Сіренко Н. Управління стратегією інноваційного розвитку аграрного сектору економіки України : монографія. Миколаїв, 2010. 416 с.
8. Саблук П. Інноваційна діяльність в аграрній сфері: інституціональний аспект : монографія. Київ : ННЦ ІАЕ, 2010. 706 с.
9. Гнатенко І. Вплив національного інноваційного підприємництва на сталий розвиток ринку праці. *Вісник Херсонського державного університету*. 2018. № 32. С. 69–72.
10. Готра В. Формування державних пріоритетів інвестиційного забезпечення інноваційного розвитку АПК : монографія. Київ : Сік Груп Україна, 2014. 359 с.
11. Кукса І. Зарубіжний досвід державного регулювання інноваційної діяльності АПК. *Актуальні проблеми економіки*. 2013. № 11 (149). С. 43–50.
12. Орлова-Курилова О. Детермінанти інноваційної діяльності в умовах системної кризи. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2017. № 25 (Ч. 1). С. 186–189.

**Соколюк С.Ю.**

кандидат економічних наук, доцент,  
завідувач кафедри підприємництва,  
торгівлі та біржової діяльності  
Уманського національного університету садівництва

**Sokolyuk Serhiy**

Uman National University of Horticulture

## ІНСТИТУЦІЙНА ТРАНСФОРМАЦІЯ ПІДПРИЄМСТВ АГРАРНОГО СЕКТОРУ ЕКОНОМІКИ: ІННОВАЦІЙНИЙ АСПЕКТ

### INSTITUTIONAL TRANSFORMATION OF THE ENTERPRISES IN AGRARIAN SECTOR OF ECONOMY: INNOVATIVE ASPECT

У статті розглянуто особливості та перспективи інституційного розвитку підприємств аграрного сектору, які здійснюють свою виробничо-господарську діяльність на інноваційних засадах. Висвітлено напрями інституційних змін періоду трансформаційних перетворень сучасного аграрного сектору економіки. Розглянуто змістовну сутність інституційного механізму, зазначено, що в його основу покладено концепцію інституційного розвитку інноваційної діяльності в межах підприємств аграрного сектору. Доведено, що інституційний механізм забезпечення гармонійного інноваційного розвитку в агросекторі полягає в реалізації політики розвитку територіальних інноваційних кластерів, які більш активно включені в коопераційні зв'язки та інституційні відносини взаємодії. Обґрунтовано, що спільна реалізація принципів кластерної політики щодо формування інтегрованих структур та взаємодія інституційних сфер (бізнесу, держави, університетів) дають змогу посилювати позитивні інституційні ефекти на інноваційній основі.

**Ключові слова:** інститут, аграрний сектор, інституційні зміни, підприємства аграрно-промислового виробництва, трансформаційні перетворення, інноваційний розвиток, інституційний механізм, кластерні структури.

В статье рассмотрены особенности и перспективы институционального развития предприятий аграрного сектора, которые осуществляют свою производственно-хозяйственную деятельность на инновационных основах. Освещены направления институциональных изменений периода трансформационных преобразований современного аграрного сектора экономики. Рассмотрена содержательная сущность институционального механизма, указано, что в его основу положена концепция институционального развития инновационной деятельности в рамках предприятий аграрного сектора. Доказано, что институциональный механизм обеспечения гармоничного инновационного развития в агросекторе заключается в реализации политики развития территориальных инновационных кластеров, которые более активно включены в кооперационные связи и институциональные отношения взаимодействия. Обосновано, что совместная реализация принципов кластерной политики по формированию интегрированных структур и взаимодействие институциональных сфер (бизнеса, государства, университетов) позволяют усиливать положительные институциональные эффекты на инновационной основе.

**Ключевые слова:** институт, аграрный сектор, институциональные изменения, предприятия аграрно-промышленного производства, трансформационные преобразования, инновационное развитие, институциональный механизм, кластерные структуры.

Institutional changes as an integral part of the processes of modernization in the agricultural sector of economy are due to the need to form and consolidate such rules and norms of behavior and interaction in society, the observance of which will stimulate the activity of traders in development and implementation of innovations. The system of the relevant institutions should increase the efficiency of agricultural and industrial production and the development of competition. Features and prospects of institutional development of the enterprises in the agrarian sector that carry out the production and economic activity on the innovative principles are considered. The stages of changing the institutional environment in the process of development and remaking the agricultural sector of economy are highlighted. The directions of institutional changes in the period of transformation of the modern agricultural sector of economy are

pointed out. The substantial essence of the institutional mechanism is considered. It is indicated that it is based on the concept of institutional development of innovative activity within the enterprises in the agricultural sector. It is investigated that the institutional mechanism of ensuring harmonious innovative development in the agricultural sector is connected with the implementation of the policy of territorial innovation clusters development. Such clusters are more actively involved into cooperation and institutional relations of interaction. Cluster structures are proved to be the effective forms of production and economic activity and to have a high degree of adaptability. They are able quickly to react to economic, institutional and market changes. The effectiveness of interaction of subjects of cluster integrated structures depends on the choice of the model of relationships and principles, institutional and economic. It is proved that the total implementation of the principles of cluster policy on the formation of integrated structures and the interaction of institutional spheres (business, government, universities) allows strengthening the positive institutional effects on the basis of innovation.

**Key words:** institute, agrarian sector, institutional changes, enterprises of agricultural and industrial production, transformations, innovative development, institutional mechanism, cluster structures.

**Постановка проблеми.** Перехід до ринкових умов господарювання в межах аграрного сектору економіки відбувався на тлі фундаментальних інституційних зрушень, а саме виникнення різноманітних організаційно-правових форм власності, складної взаємодії старих та нових економічних інститутів, відродження виробничо-господарських традицій та появи нових технологій, зміни традиційної ролі держави в сучасних економічних процесах. Інституційні зміни як складова частина процесів модернізації аграрного сектору економіки обумовлені необхідністю формування та закріплення таких правил та норм поведінки й взаємодії в суспільстві, дотримання яких приведе до стимулювання активності підприємств аграрно-промислового виробництва, наукових установ, закладів освіти та суб'єктів іншої діяльності у сфері освоєння та впровадження передових технологій, техніки, організаційних та інших інновацій. Отже, формування та функціонування підприємств аграрного сектору на інноваційних засадах не є можливими без створення та розвитку системи відповідних інститутів. Інституційні ж перетворення в аграрному секторі економіки мають сприяти підвищенню ефективності аграрно-промислового виробництва, розвитку конкуренції, формуванню належної та адекватної інфраструктури, а також провокувати інноваційні зрушення в межах аграрних підприємств, що забезпечуватимуть високі показники їх економічного зростання.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання інноваційного розвитку підприємств у контексті інституційних трансформацій у межах аграрного сектору економіки висвітлені в працях В. Бойка, В. Галушки, В. Горкавого, А. Даниленка, В. Зіновчука, Я. Костецького, В. Криворучка, М. Лобаса, Ю. Лузана, Ю. Лупенка, Д. Міщенко, В. Нелепа, Ю. Нестерчук, О. Олійника, М. Пугачова, Л. Романової, П. Руснака, В. Савченка, М. Садикова, І. Сіва-

ченка, В. Трегобчука, А. Третьяка та інших науковців. Загальні методологічні засади побудови інституційної основи інноваційного розвитку розкриті в концепціях західних економістів. Зокрема, слід назвати ідеї Й. Шумпетера про конкуренцію як головний фактор економічного розвитку корпорацій на основі інновацій; концепцію кластерних структур М. Портера; концепцію технологічних систем, яку розглядали Дж. Дози, Н. Розенберг; концепцію національних інноваційних систем, започатковану К. Фріменом, Р. Нельсоном, Б.-А. Лундваллом. Однак, незважаючи на значну кількість наукових праць з досліджуваного питання, постає необхідність постійного моніторингу тенденцій інноваційного поступу задля виявлення, аналізування та вирішення проблем щодо інноваційного розвитку підприємств аграрного сектору економіки з урахуванням механізмів інституційної дії, опосередкованої певними інститутами.

**Метою** статті є оцінювання перспектив розвитку інноваційно орієнтованих підприємств аграрного сектору економіки на сучасному етапі інституційних змін.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Розвиток аграрного сектору економіки супроводжується постійними системними трансформаціями інституційного характеру, адже перебуває в постійній еволюції. Отже, в процесі його реформування виділяють етапи зміни інституційного середовища [1, с. 13]:

- етап трансформації до ринкового середовища (1991–1999 рр.);
- реформаційний етап (2000–2008 рр.);
- етап адаптації в умовах членства України в СОТ (2009–2013 рр.);
- сучасний етап суттєвого зовнішнього впливу (з 2014 р.).

Кожний етап зміни інституційного середовища, маючи чіткі часові межі, характеризується певними інституційними особливостями, проте відрізняється результативністю виробничо-господарської діяльності підприємств



аграрного сектору. Отже, необхідною умовою ефективного функціонування підприємств аграрно-промислового виробництва є розроблення принципово нових моделей розвитку підприємства, які ґрунтуються на гармонійному поєднанні поточної виробничої діяльності з потенційними можливостями майбутнього економічного розвитку на базі використання прогресивної техніки та технології, впровадженні новітніх систем управління підприємством, комплексному підході до розроблення та впровадження нововведень, забезпеченні прогресивних інноваційних змін та переорієнтації на інноваційний тип розвитку [2], що відбувається на основі створення відповідних інституційних вимог. Впровадження інновацій з урахуванням інституційних змін у господарську діяльність аграрних підприємств сприяє зростанню продуктивності праці, економії ресурсів, скороченню витрат, зниженню собівартості аграрно-промислової продукції, підвищенню економічної ефективності діяльності в довгостроковій перспективі.

Головними напрямками інституційних змін у період трансформаційних перетворень сучасного аграрного сектору Д. Міщенко вважає [3, с. 134]:

- створення сприятливих ринкових умов для реалізації інституціональних перетворень економіки та аграрного сектору відповідно до сучасних глобалізаційних викликів загалом та європейської інтеграції зокрема;

- зосередження зусиль на забезпеченні продовольчої безпеки країни, забезпеченні національних пріоритетів, а також реалізації конкурентних переваг вітчизняного агросектору та формуванні конкурентоздатного виробника сільськогосподарської продукції;

- усунення будь-яких проявів корупції, бюрократизації, тінізації, рейдерства та інших негативних дій нормативно-правового характеру;

- пошук інвестиційної діяльності як першооснови інноваційного оновлення засобів виробництва, підвищення продуктивності праці, як наслідок, нарощування обсягів виробництва продукції сільського господарства.

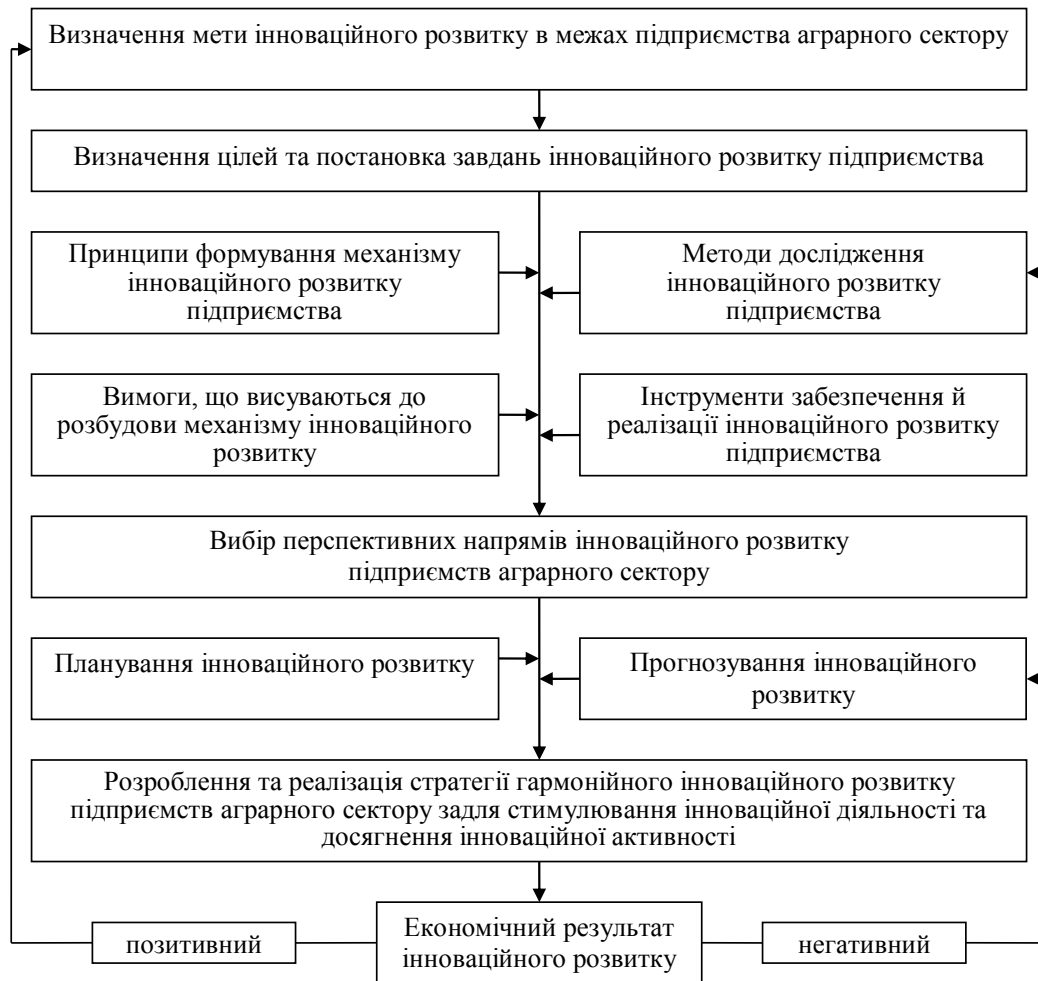
Вплив інституційних змін на регулювання підприємницької діяльності включає систему базових та похідних інституцій, традицій, організацій та установ, завдання яких полягає у визначенні поведінки суб'єктів господарювання. Крім того, в умовах переходу від індустріальної до постіндустріальної економіки становлення інноваційної моделі економічного розвитку держави передбачає формування ефективного інституційного середовища стимулювання інтеграції науково-дослідної та виробничої сфери задля активізації інновацій-

ної діяльності в межах підприємств аграрного сектору, отже, сукупності ефективно функціонуючих державних та недержавних інститутів підтримки й стимулювання розвитку інноваційної діяльності агросектору, формування нормативно-правового, інтелектуально-кадрового, ресурсного та фінансово-інвестиційного забезпечення інноваційної діяльності тощо.

Базовими складовими успішної аграрної політики, на думку Ю. Лузана, є відповідні інституційні механізми прямого впливу держави на системи аграрного бізнесу, які за гармонізованої взаємодії з ринковими механізмами саморегулювання створюють сприятливі умови для його ефективного розвитку, поєднуючи приватні та суспільні інтереси [4, с. 30]. Під інституційним механізмом зазвичай розуміється сукупність взаємозв'язків між формальними та неформальними інститутами, а також організаціями, які сприяють реалізації принципів демократичного (доброго, належного) врядування, забезпечують узгодження та коригування інтересів різних суспільних груп, координацію сумісної діяльності на шляху досягнення задекларованих цілей розвитку регіону (держави) [5]. В основу інституційного механізму покладено концепцію інституційного розвитку інноваційної діяльності (рис. 1), яка може розглядатись як схема функціонування механізму інноваційного розвитку підприємств аграрного сектору, що ґрунтується на визначенні мети, цілей, завдань інноваційного розвитку, принципів формування, методів дослідження, вимог та інструментів забезпечення такого розвитку, а також вибору напрямів, розроблення та реалізації стратегії гармонійного інноваційного розвитку підприємств з визначенням економічного результату від впровадження інновацій.

Інституційний механізм нерозривно пов'язаний з поняттям «інститут», який встановлює правила та обмеження в діяльності. Основне навантаження щодо формалізованих правил та обмежень покладається на державу. Лише після їх встановлення виникає механізм впровадження цих вимог в повсякденну діяльність. Суб'єктами взаємодії в межах такого механізму в аграрному секторі економіки зазвичай є підприємства різноманітних організаційно-правових форм господарювання в межах інтегрованих структур.

На нашу думку, на мікрорівні розроблення інституційного механізму забезпечення гармонійного інноваційного розвитку в аграрному секторі має полягати в реалізації політики розвитку територіальних інноваційних кластерів та механізмів формування інституційної інфраструктури, що підтримує інноваційні процеси в підприємницькому середовищі, адже кластерні



**Рис. 1. Концептуальна схема функціонування механізму інноваційного розвитку підприємств аграрного сектору**

*Джерело: розробка автора*

структури як суб'єкти економіки більш активно включені в коопераційні зв'язки та інституційні відносини взаємодії. Крім того, як ефективна форма виробничо-господарської діяльності вони мають високий ступінь адаптивності, здатні гнучко й оперативно реагувати на економічні, інституційні та ринкові зміни.

Функціонування кластерів здійснюється на основі об'єднання відокремлених, але взаємопов'язаних за територіальною та/або технологічною ознакою економічних суб'єктів, які здійснюють виробничу, наукову, освітню, консалтингову, торговельну та інші види діяльності. Взаємодія цих економічно-господарюючих суб'єктів формує переваги кластерів за рахунок реалізації конкурентного потенціалу їх учасників. Основу формування кластерів складають розвиток та зміцнення горизонтальних зв'язків між учасниками, підтримання необхідного рівня довіри.

Розвиток аграрно-промислових кластерів має бути спрямований на вирішення проблем, що накопичились, і протиріч, що є однією з

умов підвищення конкурентоспроможності вітчизняної економіки та інтенсифікації механізмів приватно-державного партнерства. Так, у концепції розвитку вітчизняної аграрної економіки аграрно-промисловий кластер визначається як система взаємопов'язаних форм організації діяльності (сільськогосподарських підприємств, особистих підсобних господарств, селянських (фермерських) господарств тощо), інтегрованих задля одночасного та взаємопов'язаного вирішення завдань охорони навколишнього середовища та впровадження у виробництво інноваційних технологій, що перетворюють «відходи» на ресурси ефективного розвитку сільського господарства [6, с. 39]. В таких інтегрованих структурах ефективність взаємодії суб'єктів підприємницької діяльності залежить від вибору моделі взаємовідносин, а також інституційних та економічних принципів їх функціонування.

Проблеми інтеграції бізнесу, держави та освіти є дуже актуальними та вимагають проведення грамотних організаційно-управлінських

рішень, реалізації механізмів приватно-державного партнерства й узгодження інтересів різних суб'єктів економічних відносин. Трьома традиційними сферами є держава, бізнес (підприємницьке середовище) й університети (освітнє середовище), які під час проведення кластерної політики щодо формування моделі кластерної організації агробізнесу перестають виконувати тільки свої традиційні функції та починають реалізовувати функції інших сфер, що отримує назву потрійної спіралі [7]. Причому роль та порядок взаємодії таких інститутів змінюється залежно від характеру суспільної формації. Потрійну спіраль можна розглянути і як взаємодію між інституційними сферами, а саме університетами, бізнесом і державою, і як низку просторів, таких як простір знань, простір згоди, простір інновацій.

Варто зазначити, що створені кластерні формування в межах аграрного сектору дають змогу як підтримувати конкурентні переваги окремих господарюючих суб'єктів мікрорівня, так і створювати синергічний ефект в процесі їх функціонування.

Формування кластерів дає змогу розвивати просторові переваги, адже створюється кумулятивний ефект, що сприяє появі нових організацій та підприємств. Спільна реалізація принципів кластерної політики та взаємодії бізнесу, держави й університетів дає змогу посилювати позитивні інституційні ефекти під час побудови агропромислових кластерних структур. Виявлена затребуваність нових форм регулювання

в економічній сфері зумовлює необхідність створення нових механізмів реалізації саморегулювання інноваційних процесів.

**Висновки з проведеного дослідження.** Інституційні трансформації аграрного сектору економіки полягають у забезпеченні інноваційного розвитку підприємств аграрно-промислового виробництва на основі створення ефективних інститутів, що регулюють інноваційні процеси в межах окремих суб'єктів господарювання. Це дає змогу підвищувати ефективність виробництва підприємств аграрного сектору та конкурентоспроможність їх продукції, формувати сприятливе інституційне середовище для розвитку їх інноваційної діяльності та створювати ефективні механізми інноваційного розвитку, які повинні стимулювати внутрішні та зовнішні фактори впливу на суб'єкти інноваційної діяльності. Інституційний механізм забезпечення інноваційного розвитку аграрного сектору повинен бути спрямований на узгодження інтересів на інноваційній основі між владою, суб'єктами господарювання та суспільством, адже аграрний сектор – це комплекс вертикальних та горизонтальних зв'язків у внутрішній структурі та мережа взаємодій із зовнішнім середовищем. Зауважимо, що зазначена система взаємодій зумовлюється специфікою аграрного інституційного механізму, який повинен враховувати пріоритети розвитку як окремих груп підприємств аграрно-промислового виробництва, так й аграрного сектору та суспільства загалом.

#### Список використаних джерел:

1. Пугачов М. Аграрний сектор економіки України в умовах інституційних змін. *Економіка АПК*. 2017. № 5. С. 12–18.
2. Толстова А., Огненна Х. Теоретичні аспекти формування механізму інноваційного розвитку промислового підприємства. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. 2016. Вип. 21. С. 106–110. URL: <http://www.vestnik-econom.mgu.od.ua/journal/2016/21-2016/24.pdf>.
3. Міщенко Д. Особливості інституційного розвитку аграрного сектору економіки України. *Економіка та держава*. 2011. № 11. С. 134–137.
4. Лузан Ю., Лузан О. Інституціоналізм – наукова платформа для удосконалення державної аграрної політики. *Економіка АПК*. 2016. № 2. С. 29–37.
5. Гордеев О. Концептуальні підходи до сутності інституційного механізму. *Публічне управління: теорія та практика*. 2012. № 3 (11). С. 36–42. URL: <http://kbuara.kharkov.ua/e-book/putp/2012-3/doc/1/07.pdf>.
6. Костецький Я. Інституціональне середовище функціонування аграрного сектору. *Обліково-аналітичне і організаційно-правове забезпечення діяльності підприємств в умовах інституційних трансформацій* : монографія / Р. Бруханський, П. Пуцентейло та ін. Тернопіль : ФОР Осадца Ю.В., 2017. С. 27–44.
7. Смородинская Н. Тройная спираль как новая матрица экономических систем. *Инновации*. 2011. № 4 (150). С. 66–78.

**Хілуха О.А.**

кандидат економічних наук,  
доцент кафедри економіки, безпеки  
та інноваційної діяльності підприємства  
Східноєвропейського національного університету  
імені Лесі Українки

**Ющицина Л.О.**

кандидат економічних наук,  
доцент кафедри економіки, безпеки  
та інноваційної діяльності підприємства  
Східноєвропейського національного університету  
імені Лесі Українки

**Khilukha Oksana**

Lesya Ukrainka Eastern European National University

**Yuschyshyna Larysa**

Lesya Ukrainka Eastern European National University

## ФОРМУВАННЯ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ МЕНЕДЖМЕНТУ КОРПОРАЦІЇ

### THE COMPETENCES FORMATION IN THE CORPORATION MANAGEMENT

У статті розвинуто сутнісні характеристики корпоративних (або ключових) компетентностей, що підтримують проголошену місію та цінності компанії; управлінських компетентностей, що відповідають за лідерські якості менеджерів, вміння керувати групою працівників; професійних компетентностей, таких як знання й навички, що визначають професійні обов'язки, рівень володіння ними; особистісних компетентностей, що визначають духовну зрілість, усвідомлення менеджером власних життєвих цілей тощо. Вдосконалено процес оцінювання компетентностей менеджменту корпорацій, основними етапами якого є визначення переліку компетентностей менеджерів; моніторинг поведінки оцінюваного менеджера протягом звітного періоду; аналізування результатів моніторингу та визначення відповідності фактичних компетентностей оцінюваного менеджера необхідному рівню.

**Ключові слова:** корпоративне управління, конфлікт інтересів, акціонери, менеджмент корпорації, компетентності менеджменту корпорації.

В статье развиты сущностные характеристики корпоративных (или ключевых) компетентностей, которые поддерживают провозглашенную миссию и ценности компании; управленческих компетенций, которые отвечают за лидерские качества менеджеров, умение управлять группой работников; профессиональных компетенций, таких как знания и навыки, которые определяют профессиональные обязанности, уровень владения ими; личностных компетенций, которые определяют духовную зрелость, осознание менеджером собственных жизненных целей и т. п. Усовершенствован процесс оценивания компетенций менеджмента корпораций, основными этапами которого являются определение перечня компетенций менеджеров; мониторинг поведения оцениваемого менеджера в течение отчетного периода; анализ результатов мониторинга и определения соответствия фактических компетенций оцениваемого менеджера необходимому уровню.

**Ключевые слова:** корпоративное управление, конфликт интересов, акционеры, менеджмент корпорации, компетенции менеджмента корпорации.

The paper reviews Ukraine's approach to the development of corporate governance and examines significant organizational governance problems that need to be solved. It focuses on the corporate governance problems of Ukraine's enterprises that have been corporatized. We described a new corporate governance approach, which based on the manager's competency that may be more appropriate for Ukraine's conditions. We examined that the main features of Ukrainian model of corporate governance are property concentration, infringement of minority shareholders' rights, government influence and low investment attractiveness of domestic corporations. We identified the category of corporate gov-

ernance as a system of practices by which a firm is controlled and essentially involves balancing the interests of a company's shareholders, management and other stakeholders. Corporate governance provides the framework for accomplishing a company's goals; it also includes action plans and internal controls to performance measurement and corporate disclosure. We found that the category of corporate governance competence is the ability of managers to implement knowledge and skills to solve crucial tasks. We developed essential characteristics of key competencies, such as supporting company mission and values. The managerial competencies include leadership skills, ability to manage a group of employees. The professional competencies include knowledge and skills which define professional responsibilities and personal competencies include self-development, personal goals, and so on so far. We improved the measurement system of the managers' competencies in corporate governance. Firstly, we establish indicators for performance evaluation. We do not recommend setting a massive number of skills because it can become difficult to manage. Secondly, it is helpful to use a system or technique that automates the competencies assessment.

**Key words:** corporate governance, conflict of interests, shareholders, corporation management, competence of corporation management.

**Постановка проблеми.** Успішна діяльність корпорацій сприяє розвитку національної економіки, підвищує довіру інвесторів (як іноземних, так і вітчизняних), забезпечує залучення довгострокового капіталу. Недосконале законодавче регулювання, кризовий стан української економіки, спричинений інтервенцією Російської Федерації, та відокремлення інституту власності від інституту управління корпоративними підприємствами є наслідками виникнення протиріч інтересів зацікавлених сторін, що гальмують розвиток операційної, інвестиційної діяльності корпорації, оскільки здебільшого такі протиріччя мають дисфункціональний характер та ведуть до зниження ефективності розвитку компанії. Отже, запорукою успішного розвитку корпорації є розроблення ефективних інструментів узгодження інтересів між акціонерами, менеджментом корпорації та іншими зацікавленими сторонами в діяльності компанії. Регулювання таких інтересів покладається на систему менеджменту корпорації, тобто сукупність органів управління, що здійснюють керівництво компанією.

Аналіз соціально-економічних та управлінських аспектів формування компетентності менеджменту корпорації, тобто системи знань, навичок, здібностей, особистих якостей менеджерів для успішної, стратегічної професійно-орієнтованої управлінської діяльності в бізнес-просторі корпорації, набуває особливої актуальності. Цей факт обумовлений щонайменше двома обставинами: по-перше, зростанням потреби в професійно підготовлених фахівцях, а по-друге, тим, що актуалізує тему дослідження, адже менеджер має балансувати інтереси зацікавлених сторін, а також бути підготовленим до роботи в контексті глобалізаційних процесів. Отже, чітко сформований набір компетенційних вимог до менеджерів корпорації дасть змогу власникам прогнозувати та стандартизувати

поведінку відповідно до її місії, цілей та стратегії розвитку корпорації.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Формування компетентностей корпоративних підприємств висвітлено в працях як українських, так і зарубіжних науковців. Зокрема, Р. Бояцис [1] дослідив модель ефективної роботи компетентного менеджера, І. Велентаж і Дж. Броні [11] визначив складові корпоративної соціальної відповідальності у формуванні корпоративної компетентності, С. Віддет і С. Холіфорд [12] визначив практичні положення формування компетентності персоналу, Д. Зиглер та Л. Х'ел [7] присвятили свої праці формуванню лідерських якостей менеджерів, Дж Равена [6] визначив розвиток компетентностей в сучасному суспільстві.

**Метою** статті є розвиток компетентностей менеджменту корпорації в умовах формування моделі корпоративного управління в Україні.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Перехід України до ринкової економіки та її інтеграція у світовий ринковий простір стали наслідками трансформації відносин власності, ефективний захист яких створює передумови формування здорової конкуренції, ефективної ринкової економіки, соціального розвитку суспільства.

Розвиток корпоративних структур став одним з найбільш яскравих проявів трансформації української економіки, адже зрілість та організованість акціонерних товариств, якість управління ними є одними з пріоритетних перспектив стійкого розвитку економіки, що сприяє забезпеченню ефективного економічного зростання, заснованого на конкурентоспроможності суб'єктів господарювання.

Протягом останніх років спостерігається тенденція до поступового зниження загальної кількості акціонерних товариств (табл. 1). Так, у 2018 році порівняно з 2017 роком їх кількість скоротилась на 3,26%, а у 2019 році – на 2,72%

Кількість акціонерних товариств у 2017–2019 роках, од.

Вид акціонерного товариства	Кількість акціонерних товариств станом на 1 січня			Абсолютне відхилення		Відносне відхилення, %	
	2017 року	2018 року	2019 року	2018/2017 років	2019/2018 років	2018/2017 років	2019/2018 років
Усього	15 206	14 710	14 310	-496	-400	-3,26	-2,72
ПАТ	3 122	2 186	1 727	-936	-459	-29,98	-21,00
ПрАТ	4 348	5 076	5 304	728	228	16,74	4,49

Джерело: проаналізовано на основі даних Державної служби статистики України [3]

порівняно з 2018 роком. Такий тренд пояснюється поступовою реорганізацією акціонерних товариств в інші організаційно-правові форми, переважно в товариства з обмеженою відповідальністю, а також неможливістю з боку підприємств, створених в процесі приватизації та корпоратизації, підтримувати цю найскладнішу форму організації бізнесу.

Однією з причин погіршення діяльності акціонерних товариств є зловживання корпоративною владою менеджерами, акціонерами та власниками контрольних пакетів акцій, що шкодить як вітчизняним, так і зарубіжним інвесторам. Низька якість керівництва на вітчизняних корпораціях негативно впливає на інвестиційний клімат, стримує приплив інвестицій, потрібних для послідовного економічного зростання.

Отже, в умовах розвитку вітчизняної економіки основною функцією корпоративного управління стає захист прав акціонерів, зокрема міноритарних (тих, що володіють менше 10% акцій корпорацій), попередження та розв'язання конфліктів через підбір, мотивацію, розвиток менеджменту корпорації, а також формування відповідних компетентностей менеджменту корпорації, що дасть змогу сформувати стійкі тривалі корпоративні відносини.

Більшість компаній від моменту початку ринкових реформ розвивалась виключно за рахунок власних коштів, але на швидко зростаючих ринках в умовах динамічної зміни технологій та гострої конкуренції їх виявилось недостатньо. Постало питання залучення зовнішніх інвестицій, причому на регулярній основі та у значних обсягах, а це вимагає підтвердження того, що робота компанії організована відповідно до сучасних управлінських принципів.

Грамотна система корпоративного управління дає змогу не тільки найкращим способом використовувати можливості акціонерів та представлені ними ресурси, але й залучати нових інвесторів. За рівних виробничих, фінансових та інших базових показників ринкова вартість акцій компанії з високою репутацією у сфері корпоративного управління є набагато вищою. Цьому, зокрема, сприяють інвестиційні та консалтингові організації, що виступа-

ють консультантами й агентами портфельних інвесторів.

Ускладнює процес корпоративного управління відсутність серед вітчизняних та зарубіжних науковців єдиного підходу до трактування його сутнісних характеристик корпоративного управління. Зокрема, його трактують як:

- процеси, якими компанія управляється та контролюється;
- діяльність корпорацій відповідно до прийнятих корпоративних кодексів;
- сферу економічної науки, що вивчає питання відокремлення інституту власності від інституту управління.

У широкому сенсі корпоративне управління є системою положень, відносин та процесів, в межах яких здійснюється управління корпораціями. Положеннями корпоративного управління є законодавчі акти та внутрішні правила компаній. Учасниками відносин є акціонери, менеджери, органи влади та суспільство загалом. Процеси, які можуть виникати між сторонами, пов'язані з процесами делегування влади й повноважень, розподілом відповідальності за результати роботи корпорації. Таким чином, систему корпоративного управління можна трактувати як механізм, через який приймаються управлінські рішення компанії, формуються мета, завдання корпорації, а також методи їх досягнення [9].

Зарубіжні фахівці у сфері корпоративного управління визначають корпоративне управління як набір інституційних механізмів, що регулюють відносини між групами зацікавлених сторін у діяльності корпорації (інвесторами, як акціонерами, так і кредиторами, менеджерами та робітниками) задля отримання економічної вигоди від такої коаліції.

Незважаючи на всі переваги цього визначення, а саме виокремлення кола учасників процесу корпоративного управління та його кінцевої мети, що полягає в отриманні вигід, воно не містить відповіді на питання про те, на яких положеннях формується корпоративне управління.

Поняття корпоративного управління, на думку А. Берле [8], охоплює перш за все комплекс положень та стимулів, за допомогою яких

акціонери можуть здійснювати контроль над керівництвом компанії та впливати на менеджмент задля максимізації основних показників, зокрема прибутку, як наслідок, ринкової вартості компанії.

Сутність такого визначення полягає в тому, щоби надати акціонерам можливість ефективного контролю та моніторингу за діяльністю менеджменту та сприяти збільшенню капіталізації компанії.

Таким чином, корпоративне управління є системою взаємовідносин між акціонерами та безпосередніми суб'єктами управління (менеджерами) й різними громадськими інститутами, спрямованою на розв'язання конфліктів та досягнення цілей в інтересах власників господарюючих суб'єктів через відповідні положення, що його регулюють.

Відокремлення інституту власності від інституту управління, коли право прийняття рішення делегується найманому менеджеру, є основоположною тезою корпоративного управління. У цьому сенсі корпоративне управління – це спосіб та умова реалізації акціонерами контрольних функцій, тобто корпоративного контролю. Корпоративний контроль трактуємо як процес, за допомогою якого реалізується відповідальність компанії щодо прав і запитів зацікавлених осіб та організацій.

Комплексне вивчення корпоративного управління ґрунтується на застосуванні системного підходу. Він дає змогу розглядати керовану та керуючу підсистеми як єдину систему управління корпорацією, елементи якої об'єднані спільною економічною метою, що полягає в отриманні максимального прибутку. Системний підхід до управління корпорацією є методологічною основою проектування, створення та функціонування організаційно-управлінських систем на підприємствах.

Якщо говорити про стан корпоративного управління на українських акціонерних товариствах відкритого типу та підприємствах, що є емітентами облігацій, то варто зазначити, що, згідно з даними, наданими емітентами, у 2017 році порівняно з попереднім роком зменшується кількість акціонерних товариств, що розкрили інформацію про стан корпоративного управління, як і кількість товариств, у яких проведені загальні збори акціонерів. Позитивними є факти зростання кількості товариств, які мають власний кодекс (принципи, правила) корпоративного управління. Упродовж 2017 року серед 5 275 акціонерних товариств, які надали інформацію щодо стану корпоративного управління, у 4 834 акціонерних товариствах (91,64%) проводилися загальні збори акціонерів, зокрема позачергові відбулись

у 1 622, які надали інформацію щодо стану та корпоративного управління. Серед найбільш непрозорих питань в діяльності акціонерних товариств є інформація щодо розміру винагороди посадових осіб акціонерних товариств та дані про акціонерів, які володіють 10 та більше відсотками статутного капіталу [3].

Основу формування компетентностей менеджменту корпорації складають зростаюча роль особистості топ-менеджера корпорації, знання його мотиваційних установок, вміння їх формувати та спрямовувати відповідно до завдань, що стоять перед корпоративним підприємством. Таким чином, основне завдання корпоративного управління полягає в тому, щоби пов'язати особисті установки менеджера з цілями компанії.

На основі досліджень та вивчення досвіду роботи фахівців виокремимо загальні принципи та закономірності ефективної системи менеджменту корпорації:

- відповідність системи менеджменту корпорації цілям, специфіці організації, виду діяльності, етапу економічного розвитку організаційної системи корпорації [4];

- моніторинг взаємозв'язків між системою менеджменту корпорації та системою управління організацією загалом, а також виробничою системою та зовнішнім середовищем;

- пропорційний розвиток елементів системи менеджменту корпорації, адже фрагментарне вдосконалення одного елементу системи може привести до відставання або прискореного розвитку інших елементів системи корпоративного управління, отже, руйнування рівномірного розвитку;

- постійна зміна функцій та ролі менеджменту корпорації з розвитком корпорації [5]

Сьогодні успіху досягають лише ті корпорації, де приділяється велика увага розвитку системи менеджменту корпорації, а саме ті, в яких відбуваються стратегічне планування його розвитку, формування принципів відбору та найму менеджерів корпорації, системи оцінювання, підвищення кваліфікації та управління кар'єрою менеджменту корпорації. У таких компаніях створені умови для взаємин, що засновані на довірі; кожен менеджер повністю реалізовує свої навички. В таких корпораціях формуються положення корпоративного управління як офіційний документ, настільна книга кожного менеджера.

Однак на практиці модель компетентностей менеджменту корпорації, незважаючи на відмінність певних принципів від технологій функціонування, має досить невизначену основу. Стратегія розвитку менеджменту корпорації ґрунтується на загальній стратегії корпорації та визначає способи досягнення пріоритет-

них напрямів компанії за допомогою етапів та методів управління. Найчастіше на вітчизняних корпораціях стратегія розвитку менеджменту корпорації не прописана у внутрішніх положеннях корпорації. Менеджер підприємства декларує відкритість та прозорість політики компанії, а своєю поведінкою демонструє протилежне. Щоби на практиці застосовувати єдині стандарти й правила поведінки в організації, пропонуємо формувати конкретні компетентності як основу розвитку менеджменту корпорації.

Компетентності менеджменту корпорації – це ядро, навколо якого вибудовується корпоративне управління. Наприклад, якщо акціонери потребують корпоративного управління, що засноване на принципах прозорості, передбачуваності, порядності один до одного, потрібно, щоби менеджери перш за все проявляли такі компетентності та поводитись відповідним чином.

Корпоративне управління поширюється на всіх працівників організації, а компетентності менеджменту корпорації – це стандартизований інструментарій, який, зрештою, використовуватимуть акціонери (власники корпорацій). Компетентності менеджменту корпорації – це похідна корпоративного управління. Компетентності менеджменту корпорації, які є важливими та затребуваними в одній компанії, притаманними одному корпоративному управлінню, можуть виявитись неефективними для іншого. Кожна компанія повинна розробити свою модель компетентностей для менеджменту корпорації.

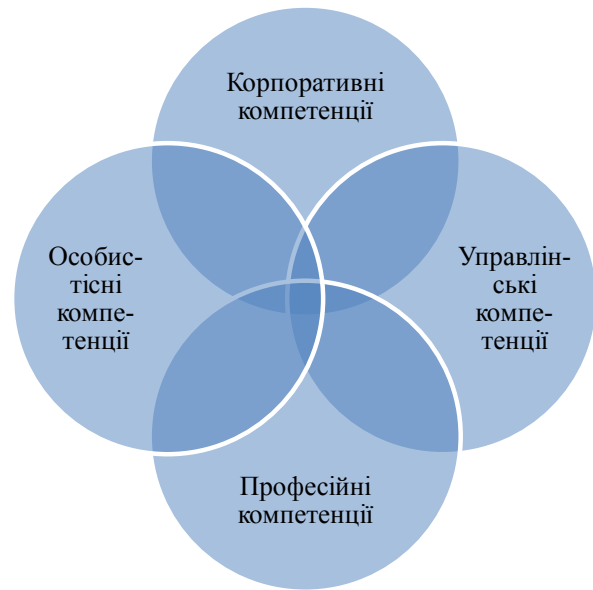
На основі джерел [1–12] виокремимо такі типи компетентностей менеджменту корпорацій (рис. 1):

1) корпоративні (ключові) компетентності, що підтримують проголошену місію та цінності компанії і, як правило, можуть бути застосовані не лише до менеджерів корпорації, часто перелік корпоративних компетентностей представлені в презентаційних та інформаційних матеріалах компаній;

2) управлінські компетентності, тобто лідерські якості менеджерів, вміння керувати групою працівників, які застосовуються щодо посад усіх рівнів управління;

3) професійні компетентності, тобто знання та навички, що визначають професійні обов'язки, рівень володіння ними, здатність застосування їх на практиці різними категоріями менеджерів;

4) особистісні компетентності, що не мають професійного характеру та необхідні в будь-якій сфері діяльності; під особистісною компетенцією розуміються духовна зрілість, усвідомлення менеджером власних життєвих цілей та сенсу життя, розуміння себе та інших людей, вміння зрозуміти глибинні мотиви поведінки.



**Рис. 1. Типи компетентностей менеджменту корпорацій**

*Джерело: сформовано авторами на основі [1–12]*

Окремі корпорації використовують тільки ключові компетентності, інші розробляють та використовують тільки управлінські, а частина компаній розробляє професійні компетентності тільки для певної категорії менеджерів корпорації.

Профіль компетентностей описує не тільки те, що очікується від менеджерів, але й те, як їм слід діяти в тій чи іншій ситуації. Перед вжиттям оціночних заходів необхідно переглядати та актуалізувати профілі компетентності з урахуванням зміни змісту роботи менеджера за минулий період.

Необхідно також визначати індикатори компетентностей для ідеального менеджера компанії, яким повинен бути високопрофесійний фахівець, щоби домогтися стратегічних результатів діяльності корпорації.

Таким чином, рада директорів корпорації ініціює процес опису ключових компетентностей менеджменту корпорації. Така інформація узагальнюється, аналізується, після чого виокремлюються найбільш значущі характеристики. Відібрані характеристики необхідно апробувати щодо придатності на дослідній основі або на «пілотному» етапі формування менеджменту корпорації. На наступному етапі потрібно ретельно проаналізувати та скорегувати модель компетентностей, сформувати кінцевий варіант індикаторів. Модель компетентностей менеджменту корпорації – це інструмент, який розвивається та змінюється під впливом тенденцій зовнішнього середовища або кардинальних змін стратегії підприємства.



За ефективного формування компетентностей менеджменту корпорації на основі запропонованих положень дії співробітників визначаються за очікуваними стандартами поведінки та вимогами до якості роботи. Таким чином, використання моделі компетентностей вплине на корпоративне управління. Іноді підвищення ефективності корпоративного управління є однією з основних цілей запровадження моделі компетентностей. Якщо зміни в корпоративному управлінні не передбачені під час описання стандартів поведінки, то це означає, що компетентності складені некоректно, цілком ймовірно є конфлікти між тим, що необхідно компанії, та стандартами поведінки, які пропонується прийняти менеджеру корпорації.

Мета впровадження моделі компетентностей полягає в тому, щоб ефективно відібрати й адаптувати нових менеджерів; створити єдину систему вимог до менеджерів; підібрати програми навчання й розвитку менеджерів; виділити критично важливі характеристики для якості роботи менеджерів; прогнозувати потребу в заміщенні та просуванні менеджерів; оцінювати якість виконання роботи менеджером, зокрема під час його атестації [2].

Модель компетентності менеджменту корпорацій може виступати основою оцінювання діяльності менеджера, його стимулом до навчання, а також методом його саморозвитку.

Для ефективного впровадження моделі компетентності менеджменту корпорацій пропонуємо розробити внутрішній документ, де регламентуватимуться положення щодо оцінювання та розвитку менеджменту корпорації. Цим документом має впроваджуватись єдиний перелік корпоративних та управлінських компетентностей як основа для оцінювання та розвитку персоналу, відбору кандидатів, планування навчання, створення конкурентних переваг компанії через розвиток пріоритетних компетентностей. Компетентності виявлятимуться через анкетування керівників вищої та середньої ланок і ключових працівників, пов'язаних з пріоритетними особливостями розвитку корпорації. Корпоративна модель компетентностей повинна бути розроблена на основі аналізування місії та цілей, а також стратегії розвитку корпорації.

У процесі аналізування менеджменту корпорації оцінюється за такими параметрами, як складність розв'язуваних на посаді задач, сфера й характер впливу результату діяльності менеджера на результати діяльності компанії, особливості його взаємодії з людьми, вимоги до кваліфікації та компетентностей, що є необхідними для успішної реалізації поставлених завдань. Структура корпоративної моделі компетентностей відображає структуру рівнів посад компанії.

Будучи тісно пов'язаною зі стратегічними цілями та корпоративною культурою компанії, корпоративна модель компетентностей менеджменту корпорацій має еволюціонувати та змінюватись. Регулярний перегляд та актуалізація структури корпоративної моделі й змісту компетентностей мають здійснюватися з періодичністю не менше, ніж раз на три роки.

Основними етапами оцінювання компетентностей менеджменту корпорацій є такі.

1) Визначення переліку компетентностей менеджерів, актуальних на плановий період. Цей етап відбувається за участі Ради директорів на підставі переліку корпоративних та управлінських компетентностей, посадової інструкції та стратегічної ролі менеджера в компанії. Менеджер отримує повну інформацію щодо оцінюваних компетентностей, їх опис до початку звітної періоду.

2) Моніторинг поведінки оцінюваного менеджера. На цьому етапі Рада директорів регулярно протягом усього звітної періоду здійснює моніторинг поведінки менеджера корпорації. Рекомендується фіксувати свої спостереження в письмовій або електронній формі, записуючи найбільш яскраві або характерні факти, пов'язані з цим працівником. Після закінчення звітної періоду керівник ініціює проведення оціночної співбесіди.

3) Аналізування результатів моніторингу. Під час підготовки до оціночної співбесіди керівник повинен проаналізувати всі положення, що характеризують поведінку менеджера й належать до необхідних для посади компетентностей, а потім інтерпретувати поведінку оцінюваного менеджера за допомогою певних критеріїв.

4) Інтегральна оцінка компетентностей. На цьому етапі події, факти та інциденти, зафіксовані експертом, зіставляються з індикаторами, описаними в оціночній формі. Якщо оцінюваний менеджер регулярно демонструє протягом звітної періоду не менше 50% цільових індикаторів компетентності, компетентність вважається виявленою. Визначення відповідності фактичних компетентностей оцінюваного менеджера необхідному рівню приймається на основі інтегрального оцінювання компетентностей. Інтегральна оцінка компетентностей фіксує частку продемонстрованих компетентностей в процентному вираженні.

5) Проведення оціночної співбесіди. Під час проведення оціночної співбесіди фахівець та менеджер обговорюють результати, досягнуті менеджером за період, включаючи факти, що підтверджують наявність або відсутність певної компетентності; фактори, що вплинули на досягнуті результати та повсякденну поведінку

менеджера. В результаті співбесіди фахівець та менеджер, що підлягає оцінюванню щодо компетентностей, повинні дійти згоди стосовно відповідності фактичних компетентностей оцінюваного менеджера необхідному рівню відповідно до інтегральної оцінки компетентностей.

б) Розроблення корегувальних дій. На підставі результатів оцінювання, а також з урахуванням фактів, що вплинули на результат, фахівець та менеджер, що підлягає оцінюванню щодо компетентностей, розробляють коригувальні дії, спрямовані на поліпшення результатів роботи та підвищення компетентності менеджера. На підставі результатів оцінювання та з урахуванням бажань і прагнень менеджера планується індивідуальний розвиток та/або його кар'єрний ріст. Результати регулярного оцінювання компетентностей, що враховують інтегральне оцінювання компетентностей, рекомендовані коригувальні дії та план індивідуального розвитку заносяться в оціночну форму, аналізується динаміка їх змін порівняно з минулим періодом.

**Висновки з проведеного дослідження.** Історичний аналіз розвитку корпоративних відносин у загальному процесі приватизації дає змогу визначити характерні особливості сформованої українській моделі корпоративного управління, а саме значну концентрацію власності, проблеми розмежування власності й управління, значний вплив держави на корпоративне управління та низьку інвестиційну привабливість вітчизняних корпорацій.

Різноманіття трактувань корпоративного управління як у зарубіжній, так і у вітчизняній наукових школах до певної міри ускладнює визначення його змісту. Найбільш вдалим з точки зору процесу управління організацією вважається визначення корпоративного управління як системи взаємовідносин та взаємодій, що відображає інтереси органів управління компанії, акціонерів та зацікавлених осіб, а також спрямоване на зростання капіталізації компанії та отримання максимального прибутку від усіх видів діяльності компанії в рамках

чинного національного законодавства з урахуванням внутрішніх положень корпорації.

Компетентність менеджменту корпорації – це виражена здатність менеджерів реалізувати знання й уміння для балансування інтересів зацікавлених сторін. Компетентність менеджера відображає потенційну можливість та реальну здатність до розв'язання стратегічних завдань корпорації. Виокремлюємо такі типи компетентностей, що необхідні менеджерам корпорації, як корпоративні (або ключові) компетентності, що підтримують проголошену місію та цінності компанії; управлінські компетентності, тобто лідерські якості менеджерів, вміння керувати групою працівників; професійні компетентності, тобто знання й навички, що визначають професійні обов'язки, рівень володіння ними; особистісні компетентності, тобто духовна зрілість, усвідомлення менеджером власних життєвих цілей.

Основними етапами оцінювання компетентностей менеджменту корпорацій є визначення переліку компетентностей менеджерів, актуальних на плановий період; моніторинг поведінки оцінюваного менеджера протягом звітного періоду; аналізування результатів моніторингу та визначення відповідності фактичних компетентностей оцінюваного менеджера необхідному рівню на основі інтегрального оцінювання компетентностей; проведення оціночної співбесіди й обговорення результатів, що досягнуті менеджером за період, включаючи факти, що підтверджують наявність або відсутність певної компетентності, фактори, що вплинули на досягнуті результати та повсякденну поведінку менеджера; розроблення корегувальних дій, що спрямовані на поліпшення результатів роботи та підвищення компетентності менеджера.

Отже, впровадження комплексу компетентностей – це інструмент фахівця й менеджера, що підлягає оцінюванню, використання якого в діяльності корпорації може стати стратегічною методологією результативного корпоративного управління.

#### Список використаних джерел:

1. Бояцис Р. Компетентный менеджер. Модель эффективной работы. Москва : НИППО, 2008. 352 с.
2. Зязюн І.А. Світоглядні пріоритети педагогіки. *Сучасні інформаційні технології та інноваційні методи навчання у підготовці фахівців: методологія, теорія, досвід, проблеми*. 2002. Т. 2. С. 10–16.
3. Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 18.04.2019).
4. Ліпич Л.Г., Пустульга Л.С. Генезис розвитку теорій мотивації праці. *Science*. 2010. № 1. С. 17–19.
5. Нижник В.М., Полінкевич О.М. Методи оцінки впливу факторів зовнішнього середовища на бізнес-процеси промислових підприємств. *Економічні науки. Серія: Економіка та менеджмент*. 2012. № 9 (2). С. 334–345.

6. Равен Д. Компетентность в современном обществе. Выявление, развитие и реализация. Москва : Когито-центр, 2002. 396 с.
7. Хьелл Л., Зиглер Д. Теории личности. Санкт-Петербург : Питер, 2003. 608 с.
8. Berle A. The modern corporation and private property. Transaction publishers, 1991. 765 p.
9. Khilukha O., Levchuk A., Maksymchuk A. Corporate Culture: Technology of its Formation. *Economic journal of Lesia Ukrainka Eastern European National University*. 2017. Т. 3. № 11. P. 47–52.
10. Shleifer A.A., Vishny R. Survey of corporate governance. *Journal of Finance*. 1997. № 52 (2). P. 737–783.
11. Velentzas I., Broni G. Business Ethics, Corporate Governance, Corporate Social Responsibility. *Accounting and Auditing Ethics & Deontology*. Thessaloniki: luS. 2014. P. 67–89.
12. Whiddett S., Hollyforde R.A. Practical guide to competencies: how to enhance individual and organizational performance. London : CIPD, 2003. 764 p.

УДК 338.486

DOI: <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2019-2-29>

**Чернега О.Б.**

доктор економічних наук,  
професор кафедри туризму та країнознавства  
Донецького національного університету економіки і торгівлі  
імені Михайла Туган-Барановського

**Лохман Н.В.**

кандидат економічних наук,  
доцент кафедри економіки та бізнесу  
Донецького національного університету економіки і торгівлі  
імені Михайла Туган-Барановського

**Chernega Oksana**

Donetsk National University of Economics and Trade  
named after Mykhailo Tugan-Baranovsky

**Lokhman Natalya**

Donetsk National University of Economics and Trade  
named after Mykhailo Tugan-Baranovsky

## МОДЕЛЬ ЖИТТЄВОГО ЦИКЛУ ІННОВАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА

## MODEL OF THE LIFE CYCLE OF INNOVATIVE POTENTIAL OF THE TOURIST ENTERPRISE

Стаття присвячена формуванню моделі життєвого циклу інноваційного потенціалу туристичного підприємства та характеристиці його етапів. Визначено, що життєвий цикл інноваційного потенціалу містить п'ять основних етапів, що мають певні закономірності та відмінні риси поведінки туристичного підприємства, таких як формування, розвиток, накопичення, використання, відродження. Зазначено, що стадія життєвого циклу інноваційного потенціалу залежить від рівня реалізації інноваційного бренду туристичного підприємства, який може виражатися через різноманітні економічні показники, зокрема зростання виручки від реалізації інноваційного туристичного продукту, зростання прибутку від реалізації інноваційного туристичного продукту, збільшення частки ринку. Всі стадії життєвого циклу мають супроводжуватись ефективним управлінням якістю інноваційного потенціалу на підприємстві. Пріоритетом інноваційного потенціалу є управління лояльністю споживачів туристичного підприємства.

**Ключові слова:** інноваційний потенціал, модель, етап, життєвий цикл інноваційного потенціалу, інноваційний бренд.

Статья посвящена формированию модели жизненного цикла инновационного потенциала туристического предприятия и характеристике его этапов. Определено, что жизненный цикл инновационного потенциала содержит пять основных этапов, имеющих определенные закономерности и отличительные особенности поведения туристического предприятия, таких как формирование, развитие, накопление, использование, возрождение. Указано, что стадия жизненного цикла инновационного потенциала зависит от уровня реализации инновационного бренда туристического предприятия, который может выражаться через различные экономические показатели, в частности рост выручки от реализации инновационного туристического продукта, рост прибыли от реализации инновационного туристического продукта, увеличение доли рынка. Все стадии жизненного цикла должны сопровождаться эффективным управлением качеством инновационного потенциала предприятия. Приоритетом инновационного потенциала является управление лояльностью потребителей туристического предприятия.

**Ключевые слова:** инновационный потенциал, модель, этап, жизненный цикл инновационного потенциала, инновационный бренд.

At this stage of development of modern science there are different approaches to determining the essence of innovation potential, but the characteristics of individual stages of the life cycle of the innovative potential of tourism enterprises are not investigated. Investigation of innovative potential of tourist enterprises should answer questions about its specificity at different stages of its existence: formation, accumulation, development, use. In this regard, it is expedient to apply the theory of the life cycle. The life cycle model is an important tool for effective diagnostics to eliminate the current problems of further development in the enterprise. It is used to describe the processes of development of economic systems, on its basis, an analysis of factors that increase their effectiveness. The life cycle of innovation potential contains five main stages, which have certain patterns and distinctive features of the behavior of the tourist enterprise: the formation, development, accumulation, use, revival. At the same time, the priorities of innovation potential at individual stages of the life cycle can be: selective development of innovative potential for the creation of local and global tourism innovations (stage of formation); creation or attraction of existing components of the innovative potential of the enterprise (stage of development), expansion of types and intensity of innovative potential of the enterprise (stage of accumulation); intensive use of innovative potential (stage of use); change of profile of innovation potential taking into account new determinants (stage of revival). All stages of the life cycle must be accompanied by effective management of the quality of innovation potential at the enterprise. The quality of the innovation potential is directly related to ensuring the functioning of the tourism enterprise. Another priority of innovation potential is to manage loyalty of consumers of an innovative tourism company, because each stage of the life cycle of innovation potential directly affects the competitiveness of the innovation brand of this enterprise.

**Key words:** innovation potential, model, stage, life cycle of innovation potential, innovation brand.

**Постановка проблеми.** Економічні відносини на сучасному етапі розвитку в Україні та світі вимагають від підприємств пошуку все нових підходів до здійснення своєї діяльності, управління потенціалом підприємства та задоволення потреб споживачів. Вирішенню вищезазначених проблем в туристичних підприємствах буде сприяти інноваційна спрямованість розвитку цих підприємств шляхом формування та використання інноваційного потенціалу як пріоритету в умовах гострої конкурентної боротьби та глобалізації.

На цьому етапі розвитку сучасної науки існують різні підходи до визначення сутності інноваційного потенціалу, але характеристика окремих етапів життєвого циклу інноваційного потенціалу туристичних підприємств не є дослідженою. Дослідження інноваційного потенціалу туристичних підприємств має дати відповіді на питання щодо специфіки на різних етапах його існування, таких як формування, накопичення, розвиток, використання. У зв'язку з цим доцільним є застосування теорії життєвого циклу.

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

Теоретико-методологічним питанням життєвого циклу інноваційного потенціалу підприємства присвячені наукові праці таких вчених, як Л.А. Петренко [1], О.В. Прокопенко, В.Ю. Школа [2], І.Ю. Мельник, К.О. Бояринова [3], Г.Т. Пальчевич [4], Н.В. Янченко, С.О. Безрук, В.А. Орябинська [5], С.Я. Бабінська [6], О.Є. Гарбера [7], А.В. Зябрикова, В.В. Зябриков [8], Л.В. Балабана, А.В. Балабаниць [11].

Низка авторів у своїх дослідженнях приділяє увагу теорії життєвого циклу інновацій. Так, Л.А. Петренко [1] на основі аналізу наукових підходів до змістовного наповнення та структуризації життєвих циклів інновацій пропонує визначальні ознаки інноваційного циклу, доводить первинність диференціації життєвих циклів інновації залежно від моменту їх початку та закінчення щодо інших ознак у процесі побудови класифікацій інноваційних циклів. О.В. Прокопенко та В.Ю. Школа [2] досліджують наукові підходи до трактування поняття життєвого циклу інновації та уточнюють етапи

життєвого циклу інновації. Інші автори розглядають життєвий цикл інноваційного процесу на підприємстві. Зокрема, І.Ю. Мельник, К.О. Бояринова [3] визначають сутність та зміст реалізації інноваційного процесу, його моделі та проблеми реалізації на підприємствах; Г.Т. Пальчевич [4] розглядає економічний зміст інноваційного процесу, досліджує фази життєвого циклу інновацій. Відображено послідовність стадій інноваційного процесу. Такі автори, як Н.В. Янченко, С.О. Безрук, В.А. Орябинська [5], приділяють увагу дослідженню особливостей менеджменту на стадіях життєвого циклу інновацій. С.Я. Бабінська [6] визначає стадії життєвого циклу інноваційних проектів на підприємстві. О.Є. Гарбера [7] розглядає особливості інноваційної діяльності в практиці внутрішнього та міжнародного туризму, а також висвітлює основні стадії інноваційного процесу в туристичній індустрії України.

Однак питання характеристики життєвого циклу інноваційного потенціалу туристичного підприємства залишаються без уваги.

**Метою** статті є формування моделі життєвого циклу інноваційного потенціалу туристичного підприємства та характеристика його етапів.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Інноваційний потенціал підприємства розглядають як комплексну систему, яка складається із сукупності ресурсів (фінансових, кадрових, матеріально-технічних, інформаційних), інноваційних можливостей (клієнтських, ринкових, репутаційних), ступеня готовності до інноваційних перетворень (проектна, інтелектуальна, організаційна та готовність взаємодії). Наявність та узгодженість зазначених елементів дасть змогу визначити механізм подальшого стратегічного розвитку підприємства.

Модель життєвого циклу є важливим інструментом ефективної діагностики для усунення поточних проблем подальшого розвитку на підприємстві. Вона застосовується для опису процесів розвитку економічних систем, на її основі проводиться аналіз факторів, що підвищують їх результативність [7].

Використання теорії життєвого циклу дає змогу замість ранжування навмання показників розставити їх відповідно до специфіки кожної стадії та правильно сформулювати стратегію досягнення поставлених цілей [8, с. 123].

Життєвий цикл інноваційного потенціалу містить п'ять основних етапів, що мають певні закономірності та відмінні риси поведінки туристичного підприємства, таких як формування, розвиток, накопичення, використання, відродження.

Інерційність розвитку інноваційного потенціалу виражається в тому, що якщо якийсь елемент (елементи) запізнюється, то фактично він відповідає попередній стадії розвитку. Приведення цього елемента у відповідність до поточної стадії життєвого циклу дає змогу ліквідувати слабку ланку в управлінні за рахунок синхронізації зміни всіх її елементів, отже, гармонізувати розвиток інноваційно орієнтованого туристичного підприємства.

Ми згодні з думкою про те, що розподіл життєвого циклу на стадії не може бути довільним, адже одна його стадія від іншої повинна якісно відрізнятися за рахунок різних ключових механізмів інноваційного потенціалу. Відзначимо, що опора на численні показники під час визначення стадії життєвого циклу за відсутності єдиної базової концепції, яка пояснювала б якісну відмінність однієї стадії життєвого циклу від іншої, є непродуктивною [8, с. 123–124].

Це означає, що під час ідентифікації стадії життєвого циклу інноваційного потенціалу підприємства слід відмовитися від зазвичай використовуваних координат «час – виручка» й перейти до визначення стадії життєвого циклу на основі показників реалізації інноваційного бренду підприємства.

Згідно із запропонованою моделлю для визначення життєвого циклу інноваційного потенціалу слід використовувати систему координат «час – по горизонталі; рівень реалізації інноваційного бренду туристичного підприємства, який може виражатися через різноманітні економічні показники, зокрема зростання виручки від реалізації інноваційного туристичного продукту, зростання прибутку від реалізації інноваційного туристичного продукту, збільшення частки ринку». Стадії формування інноваційного потенціалу притаманні розроблення та впровадження інноваційного бренду; стадії розвитку та накопичення інноваційного потенціалу – стабілізація конкурентоспроможності інноваційного бренду; стадії використання інноваційного потенціалу – зниження конкурентоспроможності інноваційного бренду; стадії відродження інноваційного потенціалу – формування нового інноваційного бренду.

При цьому стратегічними пріоритетами інноваційного потенціалу на окремих стадіях життєвого циклу можуть бути вибіркове освоєння інноваційного потенціалу задля створення локальних та глобальних туристичних інновацій (стадія формування); створення або залучення наявних складових інноваційного потенціалу підприємства (стадія розвитку); розширення видів та інтенсивності інноваційного потенціалу підприємства (стадія накопичення); інтенсивне

використання інноваційного потенціалу (стадія використання); зміна профіля інноваційного потенціалу з урахуванням нових детермінантів (стадія відродження).

Усі стадії життєвого циклу мають супроводжуватись ефективним управлінням якістю інноваційного потенціалу на підприємстві. Якість інноваційного потенціалу безпосередньо пов'язана із забезпеченням функціонування туристичного підприємства. Управління якістю – це невід'ємна частина загального управління підприємством та одна з гілок його дерева цілей; управління якістю – це система, яка складається з елементів (рис. 1) [9, с. 23].

Ще одним пріоритетом інноваційного потенціалу є управління лояльністю споживачів інноваційно орієнтованого туристичного підприємства, тому що кожна стадія життєвого циклу інноваційного потенціалу безпосередньо впливає на конкурентоспроможність інноваційного бренду цього підприємства (рис. 2).

Проекція ставлення споживачів до бренду туристичного підприємства ілюструє стадію формування інноваційного потенціалу як стадію, яка характеризується високим рівнем інтерактивності споживача, але низькими показниками ступеня залучення споживачів, купівельної активності, рівня задоволеності споживачів та їх сили лояльності, тобто ця стадія є трампліном між традиційною та інноваційно орієнтованою діяльністю туристичних підприємств.

Стадія розвитку інноваційного потенціалу має таку характеристику, як збільшення ступеня залучення й задоволеності споживача,

його купівельної активності та інтерактивності, проте сила лояльності споживача може бути як збільшена, так і знижена. Стадія накопичення інноваційного потенціалу має різновекторну реакцію з боку споживача, адже купівельна активність збільшується, бар'єри переходу до конкурентів знижуються, але ступінь залучення споживачів зменшується, рівень їх задоволеності та лояльності може як збільшуватись, так і зменшуватись. Стадія використання інноваційного потенціалу пов'язана з поглинанням спожитої частини інноваційних ресурсів, тому всі показники лояльності споживачів знижуються. Однак вже на стадії відродження можна говорити про підвищення ступеня залучення споживачів, збільшення рівня їх інтерактивності та задоволеності, що свідчить про циклічний характер стадій життєвого циклу інноваційного потенціалу.

**Висновки з проведеного дослідження.** З наведеного вище можна зробити такі висновки:

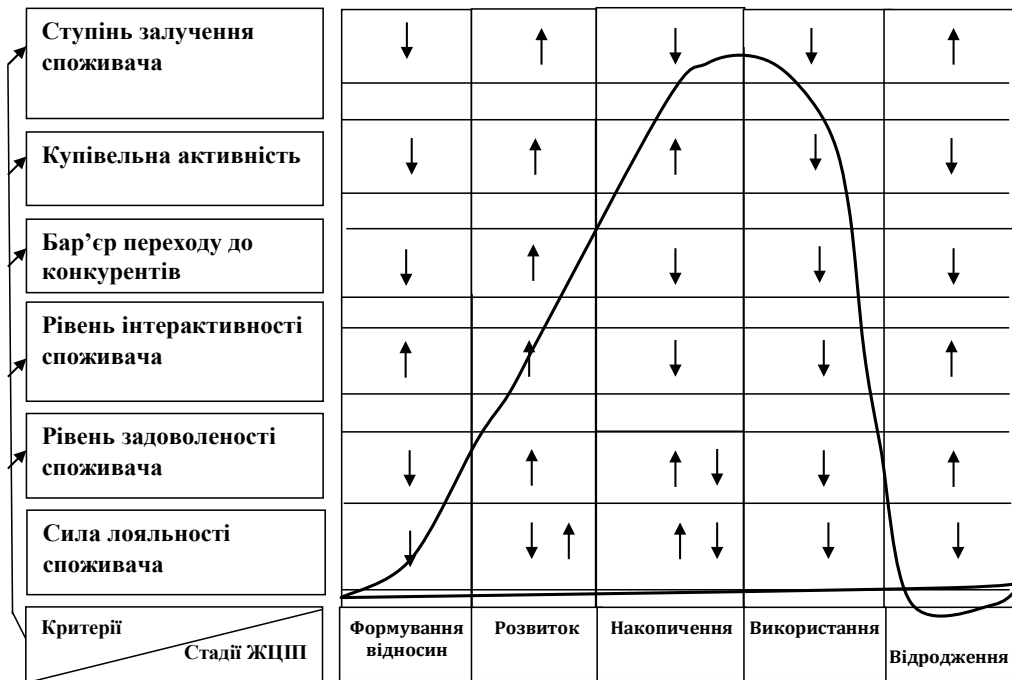
- життєвий цикл інноваційного потенціалу туристичного підприємства містить п'ять основних етапів, таких як формування, розвиток, накопичення, використання, відродження;

- стадії формування інноваційного потенціалу притаманні розроблення та впровадження інноваційного бренду; стадії розвитку та накопичення інноваційного потенціалу – стабілізація конкурентоспроможності інноваційного бренду; стадії використання інноваційного потенціалу – зниження конкурентоспроможності інноваційного бренду; стадії відродження інноваційного потенціалу – формування нового інноваційного бренду;



**Рис. 1. Елементи системи управління якістю інноваційного потенціалу**

*Джерело: складено на основі джерела [10]*



**Рис. 2. Проекція ставлення споживачів до інноваційного бренду туристичного підприємства згідно з моделлю життєвого циклу інноваційного потенціалу**

Джерело: складено на основі джерела [11, с. 60]

– усі стадії життєвого циклу мають супроводжуватись ефективним управлінням якістю інноваційного потенціалу на підприємстві;  
– пріоритетом інноваційного потенціалу є управління лояльністю споживачів інноваційно орієнтованого туристичного підприємства.

Напрямами подальших досліджень має стати конкретизація інноваційного потенціалу туристичного підприємства як складного явища за допомогою морфологічного підходу до визначення та взаємозв'язку його елементів.

#### Список використаних джерел:

1. Петренко Л.А. Життєві цикли інновацій. *Ефективна економіка*. 2012. № 4. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=1104> (дата звернення: 23.02.2019).
2. Прокопенко О.В., Школа В.Ю. Наукові підходи до трактування поняття і визначення етапів життєвого циклу інновації. *Економічні інновації*. 2010. Вип. 41. С. 213–223.
3. Мельник І.Ю., Бояринова К.О. Інноваційний процес: наукові підходи та проблеми реалізації. URL: <http://probl-economy.kpi.ua/pdf/2012-14.pdf> (дата звернення: 26.02.2019).
4. Пальчевич Г.Т. Основи організації інноваційного процесу. URL: <http://dspace.kntu.kr.ua/jspui/bitstream/123456789/3496/3/Pal.pdf> (дата звернення: 26.02.2019).
5. Янченко Н.В., Безрук С.О., Орябинська В.А. Управління розвитком підприємства за допомогою інновацій. *Молодий вчений*. 2018. № 5.1. С. 102–106.
6. Бабінська С.Я. Сутність та джерела фінансування інноваційних проектів. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. 2015. № 5. С. 70–72. URL: <http://www.vestnik-econom.mgu.od.ua/journal/2015/12-2015/16.pdf> (дата звернення: 26.02.2019).
7. Гарбера О.Є. Основні теоретичні та практичні аспекти інноваційної діяльності в туристичному господарстві України. *Інвестиції: практика та досвід*. 2009. № 23. С. 29–32. URL: [http://www.investplan.com.ua/pdf/23\\_2009/9.pdf](http://www.investplan.com.ua/pdf/23_2009/9.pdf) (дата звернення: 26.02.2019).
8. Зябрикова А.В., Зябриков В.В. Оптимальная траектория жизненного цикла фирмы. *Экономика, управление и учет на предприятии*. С. 123–127. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/optimalnaya-traektoriya-zhiznennogo-tsikla-firmy> (дата звернення: 18.02.2018).
9. Лойко Д.П., Вотченікова О.В., Удовіченко О.П., Котляр М.А. Управління якістю. Донецьк : ДонНУЕТ, 2008. 230 с.
10. Гайрбеков М.С. Модернизация туристского комплекса в системе региональной экономики востановительного роста : автореф. дис. ... канд. экон наук : спец. 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством: региональная экономика». Ростов-на-Дону, 2012. 28 с.
11. Балабанова Л.В., Балабаниць А.В. Менеджмент взаємодії. Донецьк : ДонНУЕТ, 2014. 188 с.

**Шандова Н.В.**доктор економічних наук,  
професор кафедри економіки,  
підприємництва та економічної безпеки  
Херсонського національного технічного університету**Shandova Natalia**

Kherson National Technical University

## ДЖЕРЕЛА ПІДВИЩЕННЯ ПРОДУКТИВНОСТІ ПРАЦІ

### SOURCES OF INCREASE IN LABOR PRODUCTIVITY

У статті розглянуто джерела підвищення продуктивності праці з урахуванням ознак сучасної трудової діяльності. Виходячи з поставленої мети, ми дослідили поняття «продуктивність праці», яке змінюється разом зі змінами уявлень про природу та зміст праці, а у сучасних умовах, ґрунтуючись на показниках ефективності господарської діяльності, акцентує увагу на конкурентоспроможності та якості продукту й націлює на пошук резервів його підвищення. Визначено, що знання, інформація, інновації, екологічне сприйняття виробництва набувають пріоритетного значення в переліку резервів підвищення продуктивності праці. Для вітчизняних підприємств джерелами підвищення продуктивності праці стають організаційно-економічні фактори, які впливають саме на ефективність «живої» праці, доповнюють матеріально-технічні фактори та створюють передумови реалізації особистісного потенціалу працівника. Обґрунтовано ознаки сучасної трудової діяльності, які забезпечують можливості використання досягнень науково-технічного прогресу для підвищення продуктивності праці. Визначено додаткові фактори, що впливають на продуктивність праці.

**Ключові слова:** продуктивність праці, підприємство, резерви, інновації, конкурентоспроможність.

В статье рассмотрены источники повышения производительности труда с учетом признаков современной трудовой деятельности. Исходя из поставленной цели, мы исследовали понятие «производительность труда», которое изменяется вместе с изменениями представлений о природе и содержании труда, а в современных условиях, основываясь на показателях эффективности хозяйственной деятельности, акцентирует внимание на конкурентоспособности и качестве продукта и нацеливает на поиск резервов его повышения. Определено, что знание, информация, инновации, экологическое восприятие производства приобретают приоритетное значение в перечне резервов повышения производительности труда. Для отечественных предприятий источниками повышения производительности труда становятся организационно-экономические факторы, которые влияют именно на эффективность «живого» труда, дополняют материально-технические факторы и создают предпосылки реализации личностного потенциала работника. Обоснованы признаки современной трудовой деятельности, которые обеспечивают возможности использования достижений научно-технического прогресса для повышения производительности труда. Определены дополнительные факторы, которые влияют на производительность работы.

**Ключевые слова:** производительность труда, предприятие, резервы, инновации, конкурентоспособность.

The article considers the sources of increase in labor productivity taking into account the characteristics of modern labor activity. The study of labor productivity indicators of domestic industrial enterprises shows a multiple gap with the level of Western European countries. The reasons for the lag lies in the inefficient organization of labor, lack of conditions for the development of social and labor relations between the subjects of the enterprise. In the article the concept of "labor productivity" is investigated, which changes along with changes in the ideas about the nature and content of labor. In modern conditions, the concept of "labor productivity", based on indicators of efficiency of economic activity, focuses on the competitiveness and quality of the product, and aims to find the reserves of its increase. It is defined that knowledge, information, innovations, ecological perception of manufacture acquires priority value in the list of reserves of increase of labor productivity. For domestic enterprises, the sources of labor productivity increase are the factors that influence the efficiency of "live" labor, complement material and technical factors and create prerequisites for the realization of personal potential of the employee. The article substantiates the signs of modern labor activity. Signs of modern labor activity



are: the ability to continuously improve supported by innovations and new technologies; environmental friendliness and economy; introduction of information technologies; development of creative potential of employees; improvement of production culture; humanization and labor safety. These attributes provide opportunities to harness scientific and technological progress to increase productivity. Additional factors that influence labor productivity include: quality of labor process management, increase of power utilization factor and capital intensity, business environment in which enterprises operate.

**Key words:** labor productivity, enterprise, reserves, innovation, competitiveness.

**Постановка проблеми.** Для вітчизняних промислових підприємств зростання продуктивності праці є пріоритетним завданням, вирішення якого забезпечує підвищення їх конкурентних позицій.

Порівняння показників діяльності вітчизняних та закордонних промислових підприємств показує, що український робітник одержує заробітну плату в 4–5 разів нижче, ніж в економічно розвинених країнах. Наприклад, одна година роботи металурга в Україні оцінюється в \$2,5, у США – \$43, в європейських країнах – \$41, в Японії – \$40. Експерти вважають, що річ в тім, що частка заробітної плати в собівартості української продукції становить у середньому 8–11%, а європейської – 40–50%. При цьому з кінця 1980-х років продуктивність праці в розвинених країнах зростає швидше, ніж її оплата.

Зростання продуктивності праці стає єдиним способом одночасного підвищення конкурентоспроможності підприємства й рівня життя робітників. Для порівняння продуктивності праці в різних країнах деякі дослідники пропонують брати до уваги ВВП з розрахунком на годину відпрацьованого часу, оскільки середня кількість робочих годин у рік та рівень зайнятості в різних країнах різняться. За такого підходу показники України досить низькі, адже Україна виробляє приблизно 5 доларів вартості на годину. 5 доларів за годину роботи – це приблизно стільки ж, скільки в Китаї, але в три рази менше, ніж вартість, вироблена за годину в Польщі або Росії, та близько 5% від вартості, виробленої за годину роботи у Швейцарії [11].

Водночас застосовувані методи не дають змогу значно підвищити продуктивність праці, оскільки спрямовані переважно на матеріально-технічні фактори (придбання й модернізацію високопродуктивного встаткування, засобів автоматизації та механізації трудового процесу), не забезпечують умови розвитку соціально-трудомих відносин суб'єктів підприємства, що приводить до закономірного опору працівників заходам щодо підвищення продуктивності праці.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженню сутності продуктивності праці, резервам її підвищення присвячені праці вітчизняних та закордонних науковців, зокрема М. Блауга [1], Д. Богині [2], О. Грішної [3],

М. Портера [7], Д. Сінка [10], Ж. Тоценка [12]. Однак зміни просторово-тимчасових макро- й мікроекономічних умов викликають трансформацію засобів та умов праці, що відображається на розумінні продуктивності праці, а також ускладнює виявлення джерел її підвищення.

**Метою** статті є оцінювання впливу ознак сучасної трудової діяльності на формування джерел підвищення продуктивності праці.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Незважаючи, на те, що питанням підвищення продуктивності праці останнім часом приділено значну увагу вітчизняними та закордонними науковцями, дослідження економічної літератури виявило відсутність єдиного підходу до розуміння сутності продуктивності праці. Аналіз поняття економічної категорії «продуктивність» [1; 2; 3; 5; 6; 9; 10; 13; 19] дав змогу встановити, що трактування змісту цього поняття залежить від особливостей різних економічних шкіл, використовуваних наукових підходів до визначення продуктивності, контексту конкретних економічних досліджень. Необхідно також зауважити, що разом зі змінами уявлень про природу й зміст праці змінюється також розуміння продуктивності праці в сучасних умовах. У класичних формулюваннях визначення продуктивності праці основний акцент робиться на збільшенні продукту в одиницю часу на одного працюючого. Сучасні визначення продуктивності праці, відштовхуючись від узагальнюючого показника ефективності господарської діяльності, зосереджують увагу на конкурентоспроможності та якості продукту й націлюють на пошук резервів його підвищення.

М. Портер [7] бачив можливості підвищення продуктивності праці в побудові ланцюжків створення вартості, які включають безліч видів діяльності підприємства та є основою аналізу витрат, а також стверджував, що «удосконалювання в продуктивності – процес нескінченний, тому основним завданням, що стоїть перед підприємством у досягненні конкурентоспроможності, є зростання продуктивності». В подальших працях М. Портер [8] вивів категорію продуктивності на загальний рівень продуктивності країни та відзначив важливість підвищення продуктивності в усіх основних секторах економіки, а не тільки обробних. Він вважав, що чим вагомніше позиції країни в

широкому спектрі галузей на світовому ринку, тим швидше зростає продуктивність.

Як відзначалося вище, більшість українських підприємств катастрофічно відстає за показником продуктивності праці від американських, японських та європейських компаній. Продуктивність праці в динаміці на галузевому рівні в розрахунку на одного зайнятого у 2012–2017 роках наведена на рис. 1.

Рівень продуктивності праці оцінювався як відношення обсягу ВВП до чисельності працівників, зайнятих у його створенні, зокрема в переробній промисловості. Протягом 2012–2017 років рівень продуктивності праці в Україні, що розраховувався в гривнях (рис. 1, а), мав стійку тенденцію до збільшення за одночасного зниження чисельності працюючих. Кількість працюючих в переробній промисловості протягом досліджуваного періоду зменшилася з 2,32 млн. осіб у 2012 році до 1,77 млн. осіб у 2017 році. Співвідношення кількості зайнятих у переробній промисловості та загальної чисельності зайнятих складала 11,4% у 2012 році, 11% у 2017 році, що свідчить про певні зміни в структурі економіки, адже відбувається перетікання кадрів з виробничої сфери в невиробничі сегменти (оптова й роздрібна торгівля, фінансова діяльність).

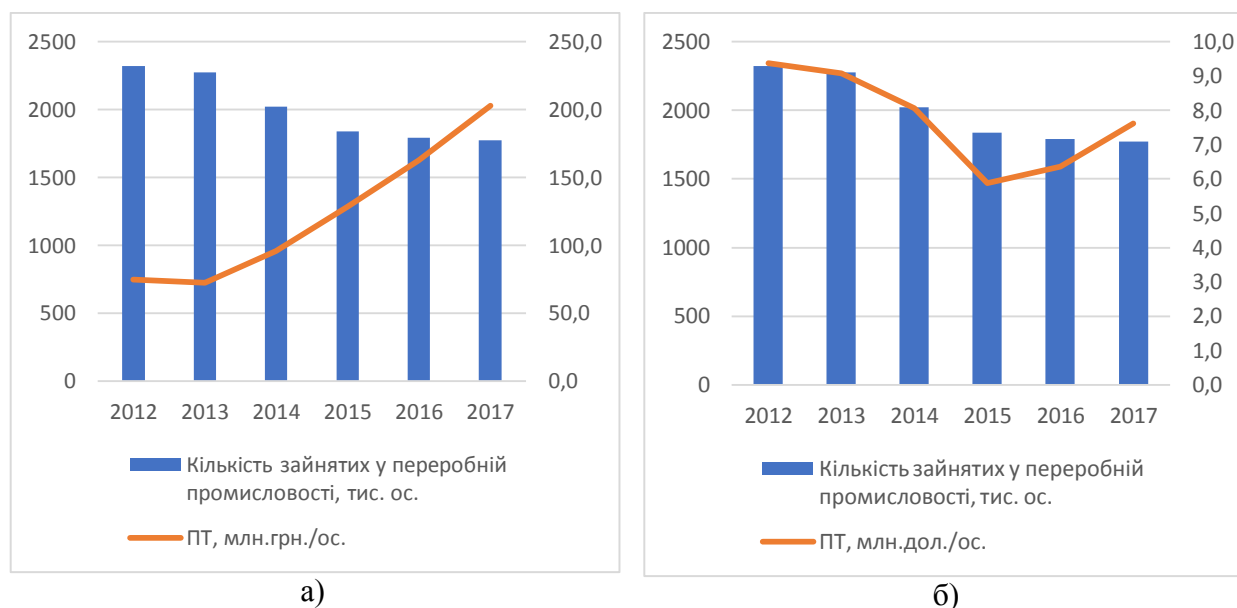
Інша картина рівня продуктивності праці в Україні складається під час використання статистичних даних, що базуються на оцінках ВВП у доларовому еквіваленті (рис. 1, б). Урахування ВВП у доларовому еквіваленті забезпечує більш високу порівнянність показника ВВП, відповідно, більшу точність порівнянь рівнів про-

дуктивності праці. У 2012–2015 роки показник продуктивності праці мав низхідну траєкторію, а з 2015 року – поступове повільне зростання.

Невеликі значення показників продуктивності праці разом з низькими частками інноваційних секторів економіки, високотехнологічних підприємств з великою доданою вартістю мають негативні наслідки для перспектив економічного зростання в країні. Найбільш очевидним негативним наслідком стає більш низький попит на експортну продукцію, тому моделі розвитку, засновані на зростанні за рахунок збільшення експорту, можливо, потрібно буде переглянути. Уповільнення також може позначитись на переорієнтації напрямку потоків капіталу, а це означає продовження скорочення відставання в рівні економічного розвитку.

Можливості підвищення продуктивності праці необхідно розглядати з урахуванням аналізу загальносвітових тенденцій.

Сучасному етапу розвитку світової економіки відповідає інтелектуалізація праці, переважне значення знання, інновацій, інформації, увага до екологічного розвитку виробництва й суспільства. Для цього етапу характерний швидкий науково-технічний прогрес, коли рушійною силою економіки стають наукові розробки, на систематичній основі підготовляються та використовуються все більш ускладнені нововведення. Для суспільства стають цінними ощадливість та екологічне самообмеження. Підприємствам уже недостатньо тільки забезпечувати високий економічний результат



**Рис. 1. Рівень продуктивності праці та його динаміка (у переробній промисловості на одного працівника)**

Джерело: побудовано за даними джерел [20; 21]

щодо витрачених ресурсів та провадити максимальну кількість продукції в одиницю часу.

Відповідно до нового мислення ознаками праці стають здатність до безперервних поліпшень, підтримувана інноваціями й новими технологіями, екологічність та ощадливість. Крім цього, продуктивність праці забезпечується умовами праці, що сприяють розвитку творчого потенціалу працівників, підвищенню культури виробництва, безпеки праці. Дослідники звертають увагу на впровадження інформаційних технологій в організації, що в комбінації з висококваліфікованою робочою силою підвищує продуктивність праці приблизно вдвічі [15]. Недооцінка значимості перерахованих ознак веде до падіння продуктивності праці в довгостроковій перспективі як на рівні окремих підприємств, так і на рівні національної економіки. Розглянемо їх більш докладно.

Наука й теоретичне знання, що обумовлюють розвиток високотехнологічних галузей, швидкий науково-технічний прогрес, розвиток інформаційно-комунікаційних технологій та інноваційний розвиток є двигунами економічного зростання в сучасній економіці. Директивні органи й дослідники здебільшого визнають, що інновації є неодмінною умовою підвищення продуктивності [14]. Комплексний аналіз взаємозв'язку інновацій та продуктивністю фірм (модель Крепона, Дюге й Мересса, що погоджує науково-дослідні дослідницько-конструкторські розробки, інновації та продуктивність праці) показав, що врахування таких факторів, як розмір та вік підприємства, кваліфікація працівників, ступінь конкуренції та тип галузі, позначається на науково-дослідних дослідницько-конструкторських розробках, інноваціях та продуктивності праці [4].

Інновація продуктів виражається в підвищенні продуктивності праці на 43%, і цей ефект має високий ступінь статистичної значимості. На продуктивність праці позитивно впливає також впровадження інноваційних процесів. Хоча цей ефект менше (впровадження нових процесів виражається в підвищенні продуктивності праці на 20%), у статистичному відношенні він теж значимий. Підвищення продуктивності завдяки організаційним і/або маркетинговим інноваціям, про які повідомляли самі фірми, оцінюється в 67%, що пояснюється тим, що інновації в організаційній сфері або галузі маркетингу, ймовірно, сполучені з меншими ризиками та видатками для фірм, ніж технологічні інновації [14].

Крім інновацій, на підвищення продуктивності праці на підприємствах впливають такі фактори.

1) Підвищення якості керування. Результати виробничого експерименту щодо керування

на великих індійських текстильних підприємствах показали, що завдяки вдосконалюванню методів керування продуктивність на першому році виросла на 17%, що виразилося в підвищенні якості продукції та ефективності, а також скороченні товарно-матеріальних запасів [17]. Це вказує на те, що для відчутного підвищення продуктивності в результаті впровадження нових процесів необхідно насамперед поліпити методи керування.

2) Підвищення коефіцієнта використання потужності та збільшення капіталомісткості. Фірми, що розташовані у столицях або основних центрах господарської діяльності країн, як правило, показують більш високі результати щодо продуктивності, оскільки мають доступ до більш розвинутої допоміжної інфраструктури та більшого резерву кваліфікованих кадрів. Кваліфіковані кадри самі по собі є важливим чинником, тому що у фірмах, де працює більше співробітників з вищою освітою, показники продуктивності, як правило, вище [18].

3) Ділове середовище, у якому працюють підприємства (наприклад, макроекономічні умови або політична стабільність). Так, наприклад, галузі, що обслуговують споживчий попит на ринках, що формуються, можуть демонструвати вищі темпи зростання. Слабкість економічних інститутів, що характеризується їх сильною корумпованістю, недостатнім дотриманням принципу верховенства закону, обтяжливими бюрократичними проблемами тощо, може сприяти істотному збільшенню вартості впровадження нових продуктів та збільшенню невизначеності щодо віддачі від інвестицій у нові продукти й технології. В результаті цього віддача від інновацій з поправкою на ризик в умовах слабких економічних інститутів може виглядати менш привабливо [16].

Таким чином, у боротьбі за підвищення продуктивності праці успішні підприємства прагнуть до безперервних поліпшень щодо науково-дослідних дослідницько-конструкторських розробок, виробничої діяльності, підвищення якості керування. При цьому здатність до безперервних поліпшень (включаючи інноваційність та технологічність) є важливою ознакою праці й умовою зростання продуктивності, тому що саме вона є джерелом прогресу на мікро- та макроекономічному рівнях.

Сучасному етапу також характерний підвищений інтерес до екологічних проблем, пов'язаних з підвищенням екологічних вимог до продуктів та технологій їх виробництва. Розроблення нових засобів екологічної безпеки обумовлює зростаюча кількість підприємств, що покладають на себе зобов'язання щодо виробництва товарів, яке відповідає еко-

логічним потребам. У сучасного суспільства з'являється нова екологічна етика, а ощадливість та дбайливе ставлення до довкілля стають його характерними рисами.

Підприємства й компанії, організуючи свою діяльність, шукають раціональні способи взаємодії із зовнішнім оточенням, прагнуть до безперервного вдосконалювання діяльності та гармонізації умов існування. Продуктивність праці визначається тут ступенем експлуатації своєї екологічної ніші, а праця стає ощадливою, такою, що забезпечує виживання в цій екологічній ніші. Скорочення споживаних ресурсів та прискорення технологічного прогресу можуть бути досягнуті послідовною діяльністю підприємств у вигляді реалізації програм щодо охорони довкілля, впровадження систем екологічного менеджменту, що сприяє науково-технічному прогресу, забезпечує структурні перетворення, створення нових робочих місць, як наслідок, сприяє істотному позитивному впливу на підвищення продуктивності праці й розвиток економіки.

Разом з установленими ознаками (інновації, здатність до безперервних поліпшень, екологічність та ощадливість) продуктивність праці ґрунтується на особистісному потенціалі працівника, пов'язаному із задоволеністю працівником якістю праці та якістю життя, безпекою праці, що може бути визначене як гуманізація праці. Концепція гуманізації праці є соціальним орієнтиром для керування трудовою діяльністю, яка припускає більш повне використання продуктивних резервів персоналу організації. Гуманізація праці забезпечується за рахунок створення безпечних та комфортних умов праці, адекватної та справедливої трудової винагороди, можливості кар'єрного та професійного росту працівників, а також участі працівників у керуванні організацією.

Дослідження впливу соціальних умов організацій на економічну ефективність [12] виявили, що під час оцінювання впливу різних факторів на збільшення продуктивності праці на першому місці опинилися соціальні та психологічні фактори, на другому – техніко-технологічні, а на третьому – організаційні. При цьому комплексне використання факторів за пріоритету соціальних забезпечує зростання продуктивності праці щонайменше на 20%. Задоволеність персоналу соціальними умовами впливає на те, що працівники починають ототожнювати себе з підприємством, стають його патріотами, розглядають організацію як об'єкт, який може

задовольнити їхні основні потреби, стимулювання яких є основою продуктивності.

**Висновки з проведеного дослідження.** Досвід країн з розвинутою економікою підтверджує, що тільки підвищення продуктивності праці дає можливість зберегти конкурентоспроможність на ринку. Кошти, які витрачаються компаніями на пошук та реалізацію резервів збільшення продуктивності праці, окупаються за рахунок зниження вартості одиниці продукту й збільшення вартості всієї продукції. У довгостроковій перспективі продуктивність праці визначає також перспективи економічного зростання, тому що зростання заробітної плати збільшує купівельну спроможність працівників; відносне зниження цін для споживачів також сприяє підвищенню купівельної спроможності; більший прибуток для компаній є внутрішнім джерелом збільшення інвестицій; зростання бюджетних доходів сприяє залученню зовнішніх інвестицій.

Поняття «продуктивність праці» змінюється разом зі змінами уявлень про природу та зміст праці, а у сучасних умовах, ґрунтуючись на показниках ефективності господарської діяльності, акцентує увагу на конкурентоспроможності та якості продукту й націлює на пошук резервів його підвищення. В переліку резервів підвищення продуктивності праці знання, інформація, інновації, екологічне сприйняття виробництва набувають пріоритетного значення. Для вітчизняних підприємств джерелами підвищення продуктивності праці стають фактори, які впливають саме на ефективність «живої» праці, доповнюють матеріально-технічні фактори та створюють передумови реалізації особистісного потенціалу працівника.

Ознаками сучасної праці є здатність до безперервних поліпшень, підтримувана інноваціями та новими технологіями, екологічність та ощадливість, впровадження інформаційних технологій, розвиток творчого потенціалу працівників, підвищення культури виробництва, безпека та гуманізація праці, які забезпечують можливості використання досягнень науково-технічного прогресу для підвищення продуктивності праці. До додаткових факторів, що впливають на продуктивність праці, віднесені якість керування процесами праці, підвищення коефіцієнта використання потужності та збільшення капіталомісткості, ділове середовище, у якому працюють підприємства.

Цей підхід відповідає реаліям сучасних трудових процесів підприємств.

**Список використаних джерел:**

1. Блауг М. Економічна теорія в ретроспективі. Київ : Основи, 2001. 670 с.
2. Богиня Д. Основи економіки праці. Київ : Знання-Прес, 2000. 313 с.
3. Грішнова О. Економіка праці та соціально-трудові відносини. Київ : Знання, 2004. 535 с.
4. Инновации и производительность. ЕБРР. Доклад о переходном процессе за 2014 год. URL: <https://www.ebrd.com/downloads/research/transition/tr14br.pdf> (дата звернення: 02.02.2019)
5. Макконнелл К.Р., Брю С.Л. Экономикс: принципы, проблемы и политика : в 2 т. Москва : Республика, 1992. Т. 2. 400 с.
6. Мочерний С. Економічна енциклопедія. Т. 3. Київ : Видавничий центр «Академія», 2002. 951 с.
7. Портер М. Конкуренция. Москва : издательский дом «Вильямс», 2005. 608 с.
8. Портер М. Международная конкуренция. Конкурентные преимущества стран. Москва : Международные отношения, 1993. 896 с.
9. Рекомендация № 195 Международной организации труда «О развитии людских ресурсов: образование, подготовка кадров и непрерывное обучение». Женева (17 июня 2004 года). 92 сессия Генеральной конференции МОТ. URL: <http://base.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc;base=INT;n=40864> (дата звернення: 02.02.2019).
10. Синк Д.С. Управление производительностью: планирование, измерение, оценка и контроль. Москва : Прогресс, 1989. 532 с.
11. Купе Т. Рабочая сила в Украине: отличное образование, но малая производительность. URL: <https://voxukraine.org/ru/ukraines-labor-force-producing-little-with-lots-of-education-or-why-comprehensive-reforms-are-needed-ru> (дата звернення: 02.03.2019).
12. Тощенко Ж. Социальные резервы труда. Актуальные вопросы социологии труда. Москва, 1989. 287 с.
13. Экономическая энциклопедия. Политическая экономия : в 4 т. / ред. А. Румянцев. Москва : Советская энциклопедия, 1979. Т. 1. 560 с.
14. European Commission (2014). Industrial Innovation Policy. URL: [http://ec.europa.eu/enterprise/policies/innovation/policy/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/enterprise/policies/innovation/policy/index_en.htm).
15. Jacobsen J., Skaksen J. R., Sørensen A. Digitization, Skilled Labor and the Productivity of Firms. Copenhagen Business School, manuscript, 2012.
16. Kaufmann D., Kraay A., Mastruzzi M. Governance matters VIII: Governance indicators for 1996–2008. *World Bank Policy Research Working*. 2009. № 4978.
17. McKenzie D., Roberts J. Does management matter? Evidence from India. *Quarterly Journal of Economics*. 2013. Vol. 128. № 1. P. 1–51.
18. Olley G.S., Pakes A. The dynamics of productivity in the telecommunications equipment industry. *Econometrica*. 1996. Vol. 64. № 6. P. 1263–1297.
19. Riggs J.L., Felix G. Productivity by Objectives. Englewood Cliffs, N.J. Prentice-Hall, 1983.
20. Валовий внутрішній продукт // Офіційний сайт інформаційної компанії «Мінфін». URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/gdp/2017>.
21. Статистична інформація / Державна служба статистики України. URL: <http://ukrstat.gov.ua>.

**Юрченко Ю.О.**кандидат економічних наук,  
доцент кафедри економічної теорії, обліку та оподаткування  
Київського національного університету будівництва та архітектури**Yurchenko Yuliia**

Kyiv National University of Civil Engineering and Architecture

**СУТНІСНА ХАРАКТЕРИСТИКА СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВ****ESSENCE OF THE ENTERPRISE STRATEGY**

У статті представлено аналіз теоретико-методологічних та практичних підходів до визначення та еволюції розуміння стратегії підприємств, на основі якого описано авторський підхід до розуміння сутності стратегії підприємства, виділено визначальні характеристики стратегії та доцільність її розроблення й використання як інструмента стратегічного управління. Стратегія є складним, багатогранним та динамічним об'єктом, а її теоретична основа не визначена однозначно, адже вона є системою цілей, набору правил, напрямів дій, планів. Запропоновано розуміти стратегію як сукупність стратегічних управлінських рішень, які визначені в комплексній програмі дій, яка відповідає за пріоритети та стратегічні напрями діяльності підприємства й спрямована на досягнення визначених довгострокових цілей за умови оптимального використання внутрішнього потенціалу та адаптації до зовнішнього середовища.

**Ключові слова:** місія, план, позиція, стратегічне управління, стратегічні цілі, стратегія.

В статье представлен анализ теоретико-методологических и практических подходов к определению и эволюции понимания стратегии предприятий, на основе которого описан авторский подход к пониманию сущности стратегии предприятия, выделены определяющие характеристики стратегии и целесообразность ее разработки и использования как инструмента стратегического управления. Стратегия является сложным, многогранным и динамичным объектом, а ее теоретическая основа не определена однозначно, ведь она является системой целей, набора правил, направленных действий, планов. Предложено определить стратегию как совокупность стратегических управленческих решений, которые определены в комплексной программе действий, которая отвечает за приоритеты и стратегические направления деятельности предприятия и направлена на достижение определенных долгосрочных целей при условии оптимального использования внутреннего потенциала и адаптации к внешней среде.

**Ключевые слова:** миссия, план, позиция, стратегическое управление, стратегические цели, стратегия.

The article presents an analysis of theoretical, methodological and practical approaches to the definition and evolution of understanding of the strategy of enterprises, on the basis of which the author's approach to understanding the essence of the strategy of the enterprise is described, the defining characteristics of the strategy are identified and the feasibility of its development and use as a tool of strategic management is justified. Strategy is a complex, multifaceted and dynamic object, and its theoretical basis is not defined unambiguously: it is a system of goals, a set of rules, directions of action, plan, and direction. It may be concluded that the main characteristics of the strategy are: purposefulness; system approach; long-term perspective. In this article, it is proposed to determine the strategy of an enterprise as a set of strategic management decisions, which are defined in a comprehensive program of actions that determines the priorities and strategic directions of the activity of the enterprise and aims at achieving the long-term goals set, provided that optimum use of internal potential and adaptation to the external environment is achieved. In essence, the strategy of an enterprise is a long-term planning document, which also provides details of measures to achieve it. The development and use of the strategy at the enterprise is expensive and resource-intensive process, but at the same time it has significant advantages for the enterprise, in particular, the strategy: determines the vector of enterprise movement, characterizes the enterprise, stimulates intensive development, coordinates efforts to achieve common important results on the basis of synergy and strengthening of strategic position of the enterprise and acts as an organizational factor ensuring the orderly and logical functioning of the enterprise, eliminating uncertainty and ensuring the order.

**Key words:** mission, plan, position, strategic management, strategic goals, strategy.

**Постановка проблеми.** Основним визначальним інструментом стратегічного управління є стратегія, яка за своєю економічною природою визначає специфіку підприємства та в усій своїй різноманітності є структуроутворюючим елементом розбудови системи стратегічного управління на підприємстві. Саме тому дослідження сутнісної характеристики стратегії як економічної категорії дасть змогу більш чітко та обґрунтовано побудувати систему стратегічного управління підприємством, яка є імперативом розвитку у сучасних умовах, що характеризуються складністю, динамізмом та посиленням невизначеності зовнішнього середовища.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Науково-методологічні підходи до визначення та розроблення стратегії підприємств представлені в роботах вітчизняних та зарубіжних вчених, зокрема в працях Д. Аакера, І. Ансоффа, Дж. Барні, К. Боумена, Г. Мінцберга, А. Наливайка, М. Портера, А. Стрікланда, Д. Тіса, А. Томпсона, Д. Хассі, А. Чандлера, З. Шершньової, К. Ендрюса.

**Метою** статті є визначення сутнісної характеристики стратегії підприємств на основі аналізу теоретико-методичних положень та підходів до її визначення, а також опису їх структуроутворюючих елементів.

Поставлена мета обумовлює необхідність вирішення таких завдань, як аналізування та узагальнення наявних науково-теоретичних положень стосовно економічної сутності та визначальних особливостей стратегії підприємств; формування комплексного визначення стратегії як основи його інтенсивного розвитку; ідентифікація визначальних характеристик стратегії як інструмента стратегічного управління; обґрунтування переваг та доцільності розроблення й використання стратегії як інструмента стратегічного управління.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** З історичної точки зору спочатку поняття стратегії використовувалось у військовій справі як мистецтво ведення військових дій та досягнення перемоги на основі цілепокладання, чіткого розроблення планів та вжиття заходів протидії на основі використання всіх можливих засобів. Запозичення цієї категорії було викликано тим, що підприємства у другій половині ХХ століття опинилися в нових, досі невідомих та складних для них умовах, пов'язаних з підвищенням конкуренції та загостренням конкурентної боротьби, які нагадували військовий стан та вимагали вжиття активних заходів для виживання.

Якщо звернутися до теоретико-методологічних джерел, можна прослідкувати, що поняття

«стратегія» почало застосовуватися в економіці в другій половині ХХ століття у зв'язку з прискоренням науково-технічного прогресу, загостренням конкуренції, як наслідок, необхідністю прийняття стратегічних рішень задля забезпечення довгострокового успіху.

Багатоаспектність, багатовимірність та комплексність стратегії як економічної категорії пояснюють наявність сукупності різноманітних підходів до її визначення у вітчизняній та зарубіжній науковій літературі. Нижче наведено аналіз наявних визначень поняття стратегії, як класичних хрестоматійних, так і менш поширених, які, однак, додатково підкреслюють економічну сутність стратегії та дають змогу комплексно врахувати всі її практично-теоретичні відтінки.

Вважається, що перше згадування про стратегію в управлінській літературі здійснили Дж. фон Нейман та О. Моргенштерн у їх спільній праці «Теорія ігор та економічна поведінка» [1, с. 79–84], у якій було розглянуто переважно вивчення конфліктних ситуацій, а стратегія визначалась як серія дій фірми, за якими приймається рішення відповідно до конкретної ситуації (1947 р.).

Перше ґрунтовне класичне визначення стратегії запропоновано А. Чандлером у його праці «Стратегія і структура: Глави з історії американського промислового підприємства» (1962 р.), за якого «стратегія – це визначення основних довгострокових цілей і завдань підприємства, затвердження курсу дій та розподілу ресурсів, необхідних для досягнення цих цілей» [2, с. 68]. Це коротке порівняно з наступними визначення охоплює всі провідні елементи стратегії, а саме цілі та завдання, курс дій з їх досягнення та необхідні для цього ресурси. У цьому визначенні також описана частина протікання безпосередньо стратегічного процесу, проте відсутня його імплементаційна частина.

Наступним хрестоматійним та загальновідомим визначенням стратегії є визначення стратегії І. Ансоффом як набору правил для прийняття рішення, якими підприємство керується у своїй діяльності [3, с. 68], та як одного з декількох наборів правил прийняття рішення щодо поведінки організації [4, с. 159–160]. Зазначений набір правил включає такі групи:

- правила або засоби вимірювання поточної і перспективної діяльності фірми, їх якості зазвичай називають цілями, а бажані кількісні значення – завданнями;

- правила розвитку відносин фірми із зовнішнім середовищем (які товари необхідно розвивати в подальшому; де й кому слід продавати продукцію; як можна отримати конку-

рентні переваги, тобто основу товарно-ринкових стратегій);

– правила, що встановлюють відносини й процеси внутрішнього середовища фірми, а саме адміністративні стратегії;

– правила, що визначають поточні операції фірми, тобто оперативна політика.

Проте це визначення є недостатньо конкретним та дещо однобічним в описі економічної сутності поняття стратегії.

Досить комплексне й багатозарове визначення стратегії представлено в численних працях Г. Мінцберга. Отже, він визначає стратегію як єдність "5P", а саме плану (plan), зразка, моделі, шаблону, принципу поведінки (pattern), позиції (position), перспективи (perspective) та відволікаючого маневру (ploy) [5; 6].

Стратегія є планом, якимось видом свідомо й навмисно розробленої послідовності дій, справжньою ведучою лінією (або низкою ліній), якої дотримуються в конкретній ситуації. Як план стратегія – це керівництво, орієнтир або напрям розвитку, шлях із теперішнього часу до майбутнього та попереднє прогнозування.

Будь-який різновид стратегії – це якась послідовність в поведінці або її принципів. Водночас під цим кутом зору Г. Мінцберг трактує стратегію також з позиції ретроспективності, оскільки підприємство діє з урахуванням моделі поведінки, прийнятої в минулому.

Стратегія як позиція, а саме розташування визначених товарів на конкретних ринках, є співвідношенням підприємства та зовнішнього середовища. Відповідно до такого розуміння стратегія стає опосередкованою силою, або «посередником», між організацією та зовнішнім середовищем. Пояснюючи стратегію як позицію, Г. Мінцберг наводить визначення М. Портера, за якого стратегія є створенням унікальної та вигідної позиції, що передбачає визначений вибір видів діяльності [7, с. 65].

Стратегія є перспективою, а її сутність визначається не тільки вибраною позицією, але й укоріненим способом сприйняття світу та способом дії організації. Згідно з незабутнім визначенням Пітера Друкера вона є «теорією бізнесу» конкретної організації. Існують організації, які досить уважно ставляться до ринку й вибудовують навколо цього цілу ідеологію [6, с. 127].

Стратегія – це спритний прийом, особливий маневр, хитрощі, виверти, за допомогою яких фірма перехитрує та обманює своїх конкурентів або суперників, а іноді використовує під час укладання угод.

При цьому, незважаючи на складність, Г. Мінцберг не може відмовитися від жодного з п'яти наведених визначень стратегії.

Згідно з іншим класичним та загальновідомим визначенням, запропонованим А. Стріклендом та А. Томпсоном, стратегія – це план управління підприємством, спрямований на зміцнення його позицій, задоволення потреб споживачів та досягнення поставлених цілей [7, с. 59]. Цікавим та важливим аспектом цього визначення є не лише підкреслення великого значення стратегії для підприємства, що зводиться до досягнення цілей та зміцнення позицій, але й корисність стратегії для споживачів, оскільки стратегія також враховує їх потреби та реалізується за рахунок задоволення їх потреб.

П. Дойль також запропонував комплексне двохаспектне визначення, за якого стратегія – це напрямок, в якому рухається компанія, виконуючи поставлені завдання; і комплекс прийнятих менеджментом рішень з розміщення ресурсів підприємства й досягнення довгострокових переваг на цільових ринках [8, с. 97].

Згідно з іншим метафоричним визначенням С. Хоффера та Д. Шендела стратегія є «подружнім союзом» між організацією та її зовнішнім середовищем [9, с. 84], у якому підкреслюється те, що стратегія є інструментом, що поєднує внутрішнє та зовнішнє середовище підприємства.

Цікавим та незвичайним є визначення, запропоноване С. Кауфманом, С. Волеком і Ф. Глюком, за якого стратегія – це розуміння місця й ролі компанії в майбутньому потоці подій, що дає змогу сформувати інтегрований набір дій, спрямованих на створення стійких конкурентних переваг.

М. Мескон, М. Альберт і Ф. Хедоурі визначають стратегію як детальний всебічний комплексний план, призначений для того, щоби забезпечити реалізацію місії організації та досягнення її цілей [10, с. 65].

Г.Б. Клейнер визначає стратегію у найзагальнішому вигляді як один з видів програмно-цільового опису, що є частиною цільового простору підприємства. Різниця у відомих підходах до її визначення полягає у встановленні її положення в цьому просторі стосовно його інших елементів, а саме місії, цілей та завдань [11].

Р. Каплан і Д. Нортон визначають стратегію як набір гіпотез про причини й наслідки [12, с. 105], підкреслюючи причинно-наслідковий характер стратегії.

П. Ховарт зазначає, що стратегія створює рамкові умови для вжиття оперативних заходів, спрямованих на досягнення поставлених цілей, тобто розуміє стратегію як набір цілей та шляхів їх досягнення.

Згідно з визначенням К.Р. Ендрюса під стратегією розуміється встановлення ідеальної ана-



літичної мети, для досягнення якої здійснюється ідентифікація складових ринкових можливостей підприємства, його загальної компетенції та ресурсів, власних цінностей та прагнень, підтвердження зобов'язань підприємства перед суспільством та його членами [13, с. 91]. У цьому розумінні виділяються й цілеспрямованість, й аналітична складова процесу розроблення стратегії, а також підкреслюється те, що стратегія є результуючою функцією багатьох змінних.

Згідно з визначенням О. Віханського, стратегія – це довгостроковий якісно визначений напрям розвитку організації, що стосується сфери, засобів та форми її діяльності, системи взаємовідносин усередині організації, а також позиції організації в навколишньому середовищі, що приводить організацію до досягнення її цілей [13, с. 92]. У цьому складному розумінні стратегії підкреслюється цілеспрямованість, виключається детермінізм у поведінці організації, оскільки стратегія, визначаючи напрям руху в досягненні кінцевого стану, залишає свободу вибору з урахуванням стану ситуації, що змінюється.

В. Білошапка та Г. Загорій відзначають, що стратегія – це довгостроковий якісно визначений напрям розвитку організації [14, с. 24], тобто стратегія асоціюється з інструментом забезпечення розвитку підприємства.

У визначенні Р. Фатхудінова стратегія – це програма, план, генеральний курс суб'єкта управління з досягнення нею стратегічних цілей в будь-якій сфері діяльності [14, с. 21].

Згідно з визначенням визнаного українського науковця А. Наливайка стратегія – це встановлений та переглянутий набір напрямів діяльності (мети та способів досягнення) для забезпечення поновлюваної відмітності та прибутковості [15, с. 71].

З. Шершньова та С. Оборська під стратегією розуміють довгостроковий курс розвитку фірми, спосіб досягнення цілей, які вона визначає для себе, керуючись власними міркуваннями в межах своєї політики [13, с. 105]. У трьох останніх визначеннях стратегії підкреслюється її цілеспрямований характер, тобто орієнтація на досягнення довгострокових цілей, а також визначеність в ній напрямів діяльності підприємства.

Згідно з Е. Коротковим, стратегія – це не тільки програма розвитку, але й особлива якість функцій управління й управлінських рішень, персоналу управління й організації управління; сукупність орієнтирів та обмежень, які визначають напрям розвитку фірми відповідно до поставленої мети; своєрідний «коридор» використання різних тактик [13, с. 104]. Цікавим у цьому комплексному визначенні стратегії є те,

що автором не тільки виділяються стандартні елементи визначення стратегії, такі як програмний, цілеспрямований та орієнтований на розвиток характер, але й підкреслюється якісний характер стратегії як результату функцій управління й управлінських рішень. Також у визначенні підкреслюються врахування у стратегії різноманітних факторів та її реалізація за рахунок планування короткострокових дій у формі тактики.

В. Єфремов та І. Хаников визначають стратегію як спосіб дій, що обумовлює певну стійку лінію поведінки організації на досить тривалому історичному інтервалі [13, с. 104]. Автори підкреслюють, що стратегія визначає сталий спосіб поведінки підприємства у довгостроковій перспективі.

Е. Білий та І. Романова вважають, що стратегія – це встановлена на досить тривалий період сукупність норм, орієнтирів, напрямів, способів та правил діяльності, що забезпечують зростання й високу конкурентну здатність організації, які зміцнюють позиції на ринку, що підвищують здатність до виживання в конкретній ситуації [15, с. 67]. У цьому визначенні підкреслюється те, що стратегія охоплює всі інструменти та визначає спосіб функціонування підприємства у довгостроковій перспективі, але водночас не підкреслюється спрямованість стратегії на забезпечення розвитку підприємства.

В. Кузнецов розглядає стратегію як єдину політику підприємства щодо досягнення поставленої стратегічної мети [15, с. 67], тобто стратегія ототожнюється із засобом та інструментом досягнення кінцевої мети, що дещо звужує та неповністю охоплює її сутнісну характеристику.

Основні елементи, які різні економісти використовували у запропонованих ними визначеннях стратегії, узагальнені в табл. 1. Таким чином, теоретична основа стратегії не визначена однозначно, адже вона є системою цілей, набору правил, напрямів дій, планів. Водночас наведені вище визначення сходяться в тому, що стратегія має довгостроковий та цілеспрямований характер. Виходячи з вищезазначеного, можемо зробити висновок, що основними характеристиками стратегії є цілеспрямованість, системний підхід, довгострокова перспектива.

У статті розуміти стратегію як сукупність стратегічних управлінських рішень, які визначені в комплексній програмі дій, яка відповідає за пріоритети та стратегічні напрями діяльності підприємства й спрямована на досягнення визначених довгострокових цілей за умови оптимального використання внутрішнього

Елементи визначення стратегії різними економістами

Елементи визначення стратегії	Дж. фон Нейман, О. Моргенштерн	А. Чандлер	І. Ансофф	Г. Мінцберг	М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі	М. Портер	С. Кауфман, С. Волек, Ф. Глюк	Г. Клейнер	П. Дойль	П. Друкер	Р. Каплан, Д. Нортон	П. Ховарт	О. Віханський	Р. Фатхудінов	А. Стрікланд, А. Томпсон	А. Наливайко	З. Шершньова, С. Оборська
Взаємовідносини													+				
Гіпотези											+						
Дії	+	+					+										
Завдання		+						+	+								
Задоволення потреб															+		
Керівництво				+													
Конкурентні переваги							+		+								
Місія					+			+									
Набір правил			+														
Напрямок розвитку				+					+				+				+
Перспектива				+													
План				+	+									+	+		
Позиція				+		+							+		+		
Прибутковість																+	
Прийом				+													
Принцип поведінки				+													
Програма														+			
Ресурси		+															
Рішення									+								
Теорія бізнесу										+							
Цілі		+			+			+				+	+	+	+	+	+
Цільовий простір								+									
Шляхи досягнення цілей												+				+	

Джерело: складено автором

потенціалу та адаптації до зовнішнього середовища. Фактично стратегія підприємства є довгостроковим плановим документом, в якому наводиться також деталізація заходів щодо її досягнення.

З методологічної точки зору стратегія підприємства характеризується такими визначальними особливостями:

– окреслює основні перспективні цільові вектори функціонування та розвитку підприєм-

ства та шляхи їх досягнення в довгостроковій перспективі на основі найбільш оптимального поєднання наявних ресурсів та можливостей і обмежень зовнішнього середовища;

– є результуючою функцією чинників внутрішнього та зовнішнього середовища та уособлює «коридор» прийнятих стратегічних рішень;

– має складну внутрішню структуру та функціонує у вигляді системи стратегій (стра-

тегічного набору) на всій ієрархічній сукупності рівнів підприємства;

– є науково обґрунтованим інструментарієм розвитку, інтеграції та досягнення синергії діяльності підприємства;

– є основою функціонування та взаємодії підприємства з динамічним зовнішнім середовищем;

– є одночасно й змістом, й процесом, оскільки охоплює розроблення як дій, що мають здійснюватися, тобто її зміст стратегії, так і методів прийняття стратегічних рішень про ці дії та їх здійснення;

– її неможливо повністю продумати, тому вона постійно уточнюється на основі результатів здійснення безперервного моніторингу задля адаптації до викликів зовнішнього середовища та оптимального використання потенціалу підприємства;

– має комплексний, багатоаспектний та багатовимірний характер і розробляється концептуально та аналітично вищим керівництвом на основі використання системно-ситуаційного підходу.

Розроблення та використання стратегії на підприємстві є затратним та ресурсомістким процесом, але водночас має істотні переваги для підприємства:

– стратегія визначає вектор руху підприємства, вказуючи підприємству надійний курс функціонування та розвитку в наявних умовах, та мотивує менеджмент підприємства замислитися над майбутнім;

– стратегія характеризує підприємство, оскільки відображає в загальних рисах його характер, досліджує внутрішній потенціал, процеси, демонструє відмінні риси та особливості, сприяючи спільному розумінню підприємства;

– стратегія стимулює інтенсивний розвиток та є комплексним інструментом розвитку підприємства, використовуючи сильні сторони підприємства та можливості зовнішнього середовища;

– стратегія координує зусилля на досягнення спільних важливих результатів на основі синергії та посилення стратегічної позиції підприємства;

– стратегія є організаційним чинником, що забезпечує впорядковане й логічне функціонування підприємства, усуваючи невизначеність та забезпечуючи порядок.

**Висновки з проведеного дослідження.** Підсумовуючи все вищезазначене, можемо зробити висновок, що стратегія є складним, багатограним і динамічним об'єктом, а її теоретична основа не визначена однозначно, адже вона є системою цілей, набору правил, напрямів дій, планів. Водночас наведені вище визначення сходяться в тому, що стратегія має довгостроковий та цілеспрямований характер. Виходячи з вищезазначеного, можемо зробити висновок, що основними характеристиками стратегії є цілеспрямованість, системний підхід, довгострокова перспектива. У статті запропоновано розуміти стратегію як сукупність стратегічних управлінських рішень, які визначені у комплексній програмі дій, яка відповідає за пріоритети та стратегічні напрями діяльності підприємства й спрямована на досягнення визначених довгострокових цілей за умови оптимального використання внутрішнього потенціалу та адаптації до зовнішнього середовища. Фактично стратегія підприємства є довгостроковим плановим документом, в якому наводиться також деталізація заходів щодо її досягнення.

#### Список використаних джерел:

1. Моргенштерн О., фон Нейман Дж. Теория игр и экономическое поведение. Москва, 2012. 708 с.
2. Chandler A.D. Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise. Cambridge, 1962. 463 p.
3. Ансофф И. Стратегическое управление. Москва, 1989. 519 с.
4. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. Санкт-Петербург, 1999. 416 с.
5. Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпел Дж. Школы стратегий / пер. с англ., под ред. Ю. Каптуревского. Санкт-Петербург, 2000. 336 с.
6. Томпсон А., Стрикленд Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии. Москва, 1998. 576 с.
7. Дойль П. Маркетинг-менеджмент и стратегии. Санкт-Петербург, 2002. 681 с.
8. Hofer C.W., Schendel D. Strategy Formulation: Analytical Concepts. Paul, 1978. 364 p.
9. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. Санкт-Петербург, 2008. 672 с.
10. Клейнер Г.Б. Стратегия предприятия. Москва, 2008. 568 с.
11. Каплан Р., Нортон Д. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. Москва, 2008. 214 с.
12. Шершньова З., Оборська С., Ратушний Ю. Стратегічне управління. Київ, 2004. 699 с.
13. Белошапка В., Загорий Г. Стратегическое управление. Принципы и международная практика. Киев, 1998. 352 с.
14. Наливайко А. Теорія стратегій підприємства. Сучасний стан та перспективи розвитку : монографія. Київ, 2001. 227 с.

---

**РОЗВИТОК ПРОДУКТИВНИХ СИЛ  
І РЕГІОНА ЛЬНА ЕКОНОМІКА**

---

УДК 332.133.6.:338.242

DOI: <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2019-2-32>**Василюк О.В.**аспірант кафедри теоретичної та прикладної економіки  
ДВНЗ «Український державний хіміко-технологічний університет»**Vasyliuk Oksana**State Higher Educational Institution  
"Ukrainian State University of Chemical Technology"**ОСОБЛИВОСТІ РОЗВИТКУ ІНФРАСТРУКТУРНОГО КОМПЛЕКСУ  
В УМОВАХ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОЇ СИСТЕМИ РЕГІОНУ****FEATURES OF DEVELOPMENT  
OF INFRASTRUCTURE COMPLEX IN THE CONDITIONS  
OF THE SOCIO-ECONOMIC SYSTEM OF THE REGION**

У статті розглянуто особливості розвитку інфраструктурного комплексу в умовах соціально-економічної системи регіону. Доведено, що під інфраструктурним комплексом регіону (ІКР) слід розуміти сукупність економічних елементів компонентів ІКР, які надають забезпечуючий, регулюючий і підтримуючий вплив на комплексний відтворювальний процес соціально-економічної системи регіону (СЕСР). Відзначено, що компоненти ІКР – енергетична, демографічна, ресурсна – є забезпечуючими умовами економічної безпеки СЕСР. Уведено класифікацію ознак як залежність від характеру господарюючих зв'язків, пов'язаних із певними видами діяльності. У рамках ІКР визначено такі елементи: транспортна, інженерна (ЖКГ), торговельна інфраструктури, інфраструктура зв'язку та ін. Залежності від забезпечуючого процесу в рамках СЕСР виділено такі складники ІКР: у сфері товарного відображення; у сфері надання послуг і виконання робіт; у сфері інтелектуальної власності та інновацій.

**Ключові слова:** інфраструктура, соціально-економічна система регіону, інфраструктурний комплекс регіону, компоненти, регіон, методики.

В статье рассмотрены особенности развития инфраструктурного комплекса в условиях социально-экономической системы региона. Доказано, что под инфраструктурным комплексом региона (ИКР) следует понимать совокупность экономических элементов компонентов ИКР, которые имеют обеспечивающее, регулирующее и поддерживающее влияние на комплексный воспроизводственный процесс социально-экономической системы региона (СЕСР). Отмечено, что компоненты ИКР – энергетическая, демографическая, ресурсная инфраструктуры – являются обеспечивающими условиями экономической безопасности СЕСР. Введена классификация признаков как зависимость от характера хозяйствующих связей, связанных с определенными видами деятельности. В рамках ИКР определены следующие элементы: транспортная, инженерная (ЖКХ), торговая инфраструктуры, инфраструктура связи и др. В зависимости от обеспечивающего процесса в рамках СЕСР были выделены следующие составляющие ИКР: в сфере товарного отображения; в сфере предоставления услуг и выполнения работ; в сфере интеллектуальной собственности и инноваций.

**Ключевые слова:** инфраструктура, социально-экономическая система региона, инфраструктурный комплекс региона, компоненты, регион, методики.

The article considers the peculiarities of the development of the infrastructure complex in the conditions of the socio-economic system of the region. It is proved that under the regional infrastructure complex (RIC) one should understand the set of economic elements of RIC components that provide providing, regulating and supporting influence on the complex reproduction process of the socio-economic system of the region (SESR). It was noted that the components of RIC: energy, demographic and resource infrastructures are the conditions for the economic security of the SESR. At the same time, when managing the SESR entities, logistic operations are carried out, which can be attributed to both

industrial and market infrastructure of RIC components. These circumstances call for the introduction of such a classification of characteristics, as a dependence on the nature of business relationships associated with certain types of activity. This feature within RIC defines the following elements: transport infrastructure, trade infrastructure, communication infrastructure, engineering (utility) infrastructure, etc. Depending on the provisioning process within the SESR, the following components of the RIC were identified: in the field of commodity mapping; in the sphere of rendering of services and performance of works; in the field of intellectual property and innovation. This approach to the allocation of infrastructure components and components of the RIC, defines the role of the infrastructure complex in the economic and social circulation of the SESR, and highlights the features of infrastructure activities related to the SESR, ensuring the conditions for the functioning and development of the socio-economic system of the region as a whole. It was expedient to consider the methodology for calculating the integrated assessment of the impact of structural elements of RIC on the socio-economic development of the region, which is proposed in the work, which, unlike the previously proposed, includes indicators that reflect both the immediate and delayed nature of the economic and social effects of influence.

**Key words:** infrastructure, socio-economic system of the region, infrastructure complex of the region, components, region, methods.

**Постановка проблеми.** Життєздатність соціально-економічної системи регіону багато в чому залежить від рівня розвитку і надійності її інфраструктури. При цьому реалізація основних пріоритетних напрямів соціально-економічного розвитку регіону неможлива без розвитку відповідних інфраструктурних складників, таких як виробничий, соціальний, ринковий, енерго-екологічний, інституціональний.

Слід зазначити, що інфраструктурні складники не тільки прив'язані локально, а й, як правило, не опосередковано працюють на потреби конкретного регіону, вони відзначаються специфікою природних умов і своєю соціально-економічною структурою. При цьому рівень розвитку інфраструктурного комплексу регіону визначає ступінь ділової і інноваційно-інвестиційної активності суб'єктів господарської діяльності регіону, у тому числі й ефективність функціонування галузей, які здійснюють свою діяльність, а також реалізують стандарти якості життя населення, росту ВРП.

Інфраструктура виступає важливим інтегруючим чинником регіонального економічного росту, що зумовлює необхідність розроблення механізму функціонування і розвитку інфраструктурного комплексу регіону, який розглядається як база та умови, які необхідні для забезпечення якості життя населення і розвитку регіонального господарства в конкретному місці їхньої дислокації.

На жаль, сьогодні розвитку інфраструктури приділяється недостатньо уваги, тому її розвиток відбувається здебільшого стихійно і лише частково відображає потребу формування регіональних суб'єктів, і це на тлі того, що відбуваються процеси децентралізації і падіння промислового виробництва в більшості регіонів України.

Отже об'єктивно зростаючі потреби розвитку в рамках процесів глобальної економіки та

соціально-економічної системи регіону зумовлюють актуальність представленої проблематики і потребують детального опрацювання основних стратегічних напрямів розвитку інфраструктурного комплексу регіону.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питанням розроблення теоретико-методологічних підходів до дослідження функціонування регіонального інфраструктурного комплексу в умовах регіональної соціально-економічної системи приділена значна увага в роботах вітчизняних і закордонних учених, таких як: Р. Іохимсен, Дж. Стейн, А. Пізенті, П. Розенштейн-Родан, Б.С. Хорев, В.Л. Бабуран, І.К. Беляєвський, В.П. Федько, В.П. Чичканов, Л.В. Овешнікова, Б.В. Буркінський, В.І. Дубницький, Л.В. Іваненко, С.О. Федулова, О.І. Лайко, Т.В. Уманець, Г.Л. Монастирський та ін.

**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** Метою дослідження є розгляд і аналіз особливостей розвитку складників інфраструктурного комплексу в умовах соціально-економічної системи регіону.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Поняття «інфраструктура» трактується достатньо широко в сучасній економічній літературі. Низка авторів, серед яких – А.Ю. Шарипов, С.І. Носова, Н.А. Маменова, розглядають інфраструктуру як сукупність галузей господарства, які визначають відношення, пов'язані з виробництвом товарів і наданням послуг, які спрямовані на створення умов для ефективного функціонування господарюючих суб'єктів у системі «виробництво – споживання».

При цьому для розкриття ролі і значення інфраструктури для соціально-економічної системи регіону використовується галузевий підхід. Наприклад, у роботі Д.Б. Макарова виділяється транспортна інфраструктура регіону [1], у дослідженні П.Г. Іванова – логістична інфраструктура [2].

Інші автори (В.І. Дубницький, С.О. Федулова, Ю.А. Медведь, В.С. Платонов, В.Н. Стаханов, А. Пізенті, П. Розенштейн-Родан та ін.) розглядають функціонування інфраструктури регіону залежно від розвитку кожної її складника (компонента). Інфраструктуру регіону ототожують із ринковою інфраструктурою і тоді в рамках даного підходу виділяють такі види інфраструктурного комплексу регіону: виробничий (дороги, склади, системи зв'язку та ін.), соціальний (школи, виші, лікарні, театри та ін.), фінансовий, інформаційний, інженерний, комерційний.

По відношенню до соціально-економічної системи регіону, на нашу думку, доцільно замість поняття «інфраструктура» застосувати поняття «інфраструктурний комплекс регіону» (ІКР), оскільки в рамках наявних підходів (Л.В. Овешнікова [3], І.Ю. Проскурін, Д.Б. Макаров [4], Г.Л. Монастирський [5] та ін.) до дослідження інфраструктури достатньо складно врахувати інтереси регіону в загальному зіткненні інтересів різних суб'єктів ринку (держави у цілому, бізнес-спільнот та ін.). Окрім того, враховуються тільки ті чинники, які визначають діяльність відповідних компонентів інфраструктури в рамках самоорганізації і самореалізації покладених на неї функцій.

Тим самим усе це не може призвести до ефективного розвитку соціально-економічної системи регіону (СЕСР) як єдиного цілого, тому що вектори спрямованості кожного компонента ІКР, у тому числі за елементами, будуть розходитися і досягати тільки тих цілей, які в даний момент вигідні відповідним суб'єктам господарювання.

Таким чином, під інфраструктурним комплексом регіону (ІКР) слід розуміти сукупність економічних елементів компонентів ІКР, які надають забезпечуючий, регулюючий і підтримуючий вплив на комплексний відтворювальний процес СЕСР і спрямовані на підвищення якості життя населення. Вивчення ІКР повинно бути орієнтоване на виявлення та розгляд системи його інфраструктурних компонентів і формування відповідних принципів їх взаємодії, спрямованих на досягнення кінцевої цілі, соціально-економічного розвитку конкретного регіону.

Аналіз виконаних досліджень із вивчення різних компонентів ІКР показав, що класифікація видів (складників) ІКР багатьма вченими трактується по-різному. На нашу думку, необхідно визначити додаткові класифікаційні ознаки, які дають змогу врахувати склад інфраструктурних складників (компонентів ІКР), які формують ІКР і визначають його роль та значення для СЕСР.

Ми згодні з точкою зору Н.А. Мамковського, який пропонує використовувати розділення залежно від характеру дії на СЕСР залежно від забезпечуючого процесу, а також від наявності і забезпечення господарських зв'язків (рис. 1) [6].

Залежності від характеру дії на СЕСР виділяють такі базові елементи ІКР:

- фінансова інфраструктура як підтримуючий компонент ІКР покликана надавати фінансово-кредитну підтримку всім суб'єктам господарювання;

- інституціональна інфраструктура як регулюючий компонент ІКР пов'язана з регулюванням економіко-правового середовища взаємодії всіх суб'єктів СЕСР;

- енерго-економічна інфраструктура як регулюючий компонент ІКР пов'язана з регулюванням використання «критичних ресурсів» і забезпеченням умов збереження екології на території регіону;

- енергетична інфраструктура як забезпечуючий компонент ІКР пов'язана із забезпеченням умов життєдіяльності населення і відтворювального комплексу регіону;

- демографічна інфраструктура як забезпечуючий компонент ІКР пов'язана із забезпеченням трудових ресурсів для господарського комплексу регіону, умов процесу нерегулюючої міграції (як внутрішнього, так і зовнішнього характеру);

- ресурсна інфраструктура як забезпечуючий компонент ІКР пов'язана з ефективністю використання природних ресурсів, що знаходяться на територіях регіону і формують умови господарської діяльності суб'єктів відтворювального комплексу регіону.

Важливо відзначити, що компоненти ІКР – енергетична, демографічна, ресурсна інфраструктури – є забезпечуючими умовами економічної безпеки СЕСР. Водночас під час господарювання суб'єктів СЕСР здійснюються логістичні операції, які можна віднести як до виробничої, так і до ринкової інфраструктури компонентів ІКР. Ці обставини викликають необхідність введення такої класифікації ознак, як залежність від характеру господарюючих зв'язків, пов'язаних із певними видами діяльності. Ця ознака в рамках ІКР визначає такі елементи (рис. 1): транспортну інфраструктуру, торговельну інфраструктуру, інфраструктуру зв'язку, інженерну (ЖКГ) інфраструктуру і т. д.

Залежно від забезпечуючого процесу в рамках СЕСР слід виділити складники ІКР:

- у сфері товарного відображення: товарно-ринкова, виробнича і логістична інфраструктури;

- у сфері надання послуг і виконання робіт (транспортна інфраструктура, інформаційна інфраструктура, освітня інфраструктура, інф-



Рис. 1. Класифікація елементів інфраструктурного комплексу регіону

раструктура зв'язку, фінансова інфраструктура, інфраструктура будівництва);

– у сфері інтелектуальної власності та інновацій (інноваційна інфраструктура, інноваційна-інвестиційна інфраструктура).

Таким чином, такий підхід до виділення інфраструктурних складників і компонентів ІКР визначає роль інфраструктурного комплексу в економіко-соціальному обороті СЕСР і виділяє особливості інфраструктурної діяльності, пов'язаної в рамках СЕСР із забезпеченням умов функціонування і розвитку соціально-економічної системи регіону в цілому.

Ми згодні з точкою зору авторів робіт, присвячених дослідженням регіональної економіки, у т. ч. проблемам розвитку СЕСР і досягнення збалансованості ІКР (Л.В. Овешнікова, В.І. Дубницький, О.В. Коломийцева, О.І. Лайко, С.О. Федулова, Н.А. Малінова та ін.), що вступ в економічний обіг окремих елементів, складни-

ків і компонентів ІКР має різноякісний результат, який характеризується ефектами впливу на СЕСР – економічним і соціальним [3; 6–9] Економічний і соціальний вплив мають як миттєвий, так і відкладений характер.

Економічний ефект миттєвого характеру має вплив на ІКР і являє собою сукупність економічних ефектів відповідних складників та компонентів ІКР. Розрахунок економічного й соціального ефекту миттєвого характеру від впливу окремих елементів, складників ІКР розраховується на початок функціонування і, відповідно, має для кожної галузі методики розрахунку. Дані методики вельми різноманітні й ураховують цілий комплекс чинників, які можуть вплинути на ріст валового регіонального продукту (ВРП). При цьому низка авторів розглядає методики, які включають у себе оцінку стану кожного компонента і складника підсистеми ІКР окремо. Інші дослідники засто-

совують методики, які ґрунтовані на інтегрованої (багатофакторній) оцінці тільки економічної ефективності розвитку інфраструктурних складників і компонентів ІКР СЕСР.

На нашу думку, наявні методичні підходи до оцінки стану ІКР не враховують або враховують не в повному обсязі ефект впливу відкладеного характеру, впливу інфраструктурних елементів, складників і компонентів ІКР СЕСР, які визначають прогнозований внесок у функціонування і розвиток СЕСР.

У роботі Н.А. Машковської [6] зазначається, що при цьому саме ефект відкладеного характеру впливу ІКР може призвести до істотних позитивних моментів розвитку в СЕСР, оскільки особливістю зведення об'єктів інфраструктури є саме те, що відкладений як економічний, так і соціальний ефект може надати більш сильний вплив на соціально-економічний розвиток регіону. Цією обставиною і зумовлена необхідність визначення й оцінки такого впливу.

У рамках функціонування ІКР України в умовах економічної кризи більшості регіонів, викликані процесами глобальної економіки і економіко-політичною ситуацією в країні, доцільно розглянути методику розрахунку інтегральної оцінки впливу структурних елементів ІКР на соціально-економічний розвиток регіону, яка запропонована в роботі [6], що на відміну від раніше запропонованих включає показники, які відображають як миттєвий, так і відкладений характер економічного й соціального ефекту впливу.

**Висновки з даного дослідження.** Виявлення особливостей розвитку інфраструктурного комплексу в умовах СЕСР за рахунок реалізації заходів із взаємодії інфраструктурних складників, що виконують розрахунок інтегральної оцінки ефективного розвитку, дасть змогу визначити спрямований розвиток ІКР, пов'язаний із поліпшенням умов життєдіяльності населення і підвищенням якості СЕСР у цілому.

#### Список використаних джерел:

1. Макаров Д.Б. Инструментарий развития транспортной инфраструктуры региона : автореф. дис. ... к.э.н. : 08.00.05. Тамбов, 2015. 26 с.
2. Иванов П.Г. Формирование логистической инфраструктуры городской агломерации : автореф. дис. ...к.э.н. : 08.00.05. Иркутск, 2014. 28 с.
3. Овешникова Л.В. Сбалансированное развитие инфраструктуры региональной экономики: теория, методология, практика. Орел : Научное обозрение, 2015. 344 с.
4. Проскурин И.Ю., Макаров Д.Б. Приоритетное направление развития региональной транспортной системы. *Лесотехнический журнал*. 2014. № 3.
5. Монастирський Г.Л. Модернізаційна парадигма управління економічним розвитком територіальних спільнот базового рівня : монографія. Тернопіль: Економічна думка, 2010. 464 с.
6. Малиновская Н.А. Исследование инфраструктурного комплекса региона. *Российское предпринимательство*. 2011. № 9(2).
7. Fedulova S., Komirna V. Conceptual approaches to study the innovative development of regional socio-economic systems. *Baltic Journal of Economic Studies*. 2017. Vol. 3. № 5. P. 412–420.
8. Коломицева О.В. Науково-методологічні основи структурної трансформації регіональних СЕС України : автореф. дис. ... д. е. н. : 08.00.05 ; ДДУУ. Донецьк, 2012. 40 с.
9. Організаційно-економічний механізм збалансованого розвитку регіонів. *Фінансово-економічна безпека* : колективна монографія / за заг. ред. проф. В.І. Дубницького. Дніпро : УДХТУ, 2017. 506 с.



**Позднякова А.М.**

аспірант

Науково-дослідного центру індустріальних проблем розвитку  
Національної академії наук України**Pozdniakova Anna**

National Academy of Sciences of Ukraine

**ВПРОВАДЖЕННЯ КОНЦЕПЦІЇ РОЗУМНИХ СТАЛИХ МІСТ В УКРАЇНІ:  
ОСОБЛИВОСТІ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ****SMART SUSTAINABLE CITY CONCEPT IMPLEMENTATION  
IN UKRAINE: PECULIARITIES AND RECOMMENDATIONS**

У статті розглянуто досвід розбудови концепції розумних сталих міст у шести містах світу (Чикаго, Відень, Лондон, Амстердам, Сінгапур, Стокгольм). Визначено, систематизовано основні принципи та спільні компоненти стратегій розвитку вибраних міст. Основна мета дослідження полягає у формуванні рекомендацій для впровадження концепції розумних сталих міст в Україні. Виділено підготовчий етап, що необхідний для формування інфраструктури та підготовки людського капіталу; етап становлення, на якому відбувається поєднання зусиль стейкхолдерів для формування спільного бачення, розроблення стратегії та започаткування платформи; етап поширення, що характеризується обміном досвідом та формуванням національних засад функціонування. За результатами SWOT-аналізу процесу впровадження концепції розумних міст в Україні показано, що існує низка чинників, які можуть потенційно стримувати розвиток концепції або приводити до негативних наслідків.

**Ключові слова:** розумні сталі міста, стратегія, ІКТ, цифрова готовність, відкриті дані, добробут.

В статье рассмотрен опыт развития концепции умных устойчивых городов в шести городах мира (Чикаго, Вена, Лондон, Амстердам, Сингапур, Стокгольм). Определены, систематизированы основные принципы и общие компоненты стратегий развития выбранных городов. Основная цель исследования заключается в формировании рекомендаций для внедрения концепции умных устойчивых городов в Украине. Выделены подготовительный этап, необходимый для формирования инфраструктуры и подготовки человеческого капитала; этап становления, на котором происходит объединение усилий стейкхолдеров для формирования общего видения, разработки стратегии и учреждения платформы; этап распространения, характеризующейся обменом опытом и формированием национальных основ функционирования. По результатам SWOT-анализа процесса внедрения концепции умных городов в Украине показано, что существует ряд факторов, которые могут потенциально сдерживать развитие концепции или приводить к негативным последствиям.

**Ключевые слова:** умные устойчивые города, стратегия, ИКТ, цифровая готовность, открытые данные, благополучие.

The article studies the experience of six selected cities (Chicago, Vienna, London, Amsterdam, Singapore, and Stockholm) in Smart Sustainable City concept development. The cities have been selected based on the author's methodology which takes into account geographical diversification, availability of formally accepted strategy and availability of the platform with constant updates. We have outlined and systemized the key principles and common components of the selected strategies within the dimensions of Smart governance, Smart economy, Smart people and Smart environment. The main aim of our research is to suggest step-by-step recommendations for the concept development and implementation in Ukrainian cities based on the studied international experience. We have outlined the following stages: preparation stage, which is needed to establish the required infrastructure and prepare human capital; formation stage where all the stakeholders are joining their efforts to achieve common vision, develop strategy and establish the platform; spreading stage which allows experience and best practices exchange and encourage the formation of the national framework. Moreover, it is important to establish a national framework for measuring the progress and success of the cities. The completed SWOT analysis of the concept implementation process in Ukrainian cities revealed that are

a number of factors that can potentially restrain the development of the concept or lead to the negative consequences. As well as a number of factors that can beneficially impact the concept development under the right circumstances. In research, the methods of theoretical, logical and systematic analysis of the literature (strategies, program documents, reviews, plans) along with the methods of comparative analysis were used.

**Key words:** smart sustainable city, strategy, ICT, digital readiness, open data, well-being.

**Постановка проблеми.** Прискорення урбанізації разом зі стрімким розвитком та здешевленням ІКТ привели до виникнення такого явища у 90-х роках ХХ ст., як розумні сталі міста. Новий підхід означає поєднання інформаційно-комунікаційних технологій з економічними, політичними та соціально-культурними зрушеннями задля вирішення урбаністичних проблем. Концепція еволюціонувала від моделі "Smart city 1.0", що ґрунтувалась лише на технологічному аспекті й була скоріше способом ІТ-компаній впровадити свої розробки, до моделі "Smart city 3.0", основною метою якої є залучення мешканців та побудова людино-центричних міст.

Міста намагаються використовувати цю модель як можливий спосіб подолання викликів урбанізації, таких як перенаселення міст, нестача ресурсів та брак інфраструктури, зростання попиту на медичні послуги, старіння населення у «старому світі» та велика кількість молодого населення у країнах, що розвиваються, проблеми з екологією.

Українські міста не є винятком, адже близько 70% населення України проживають у містах, збільшуючи тиск на наявну інфраструктуру міст [1]. Отже, деякі міста вже почали впроваджувати окремі елементи моделі розумних міст.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Тема дослідження є досить популярною серед академічних, бізнесових та політичних кіл західного світу. Зокрема, такі відомі дослідники академічного сектору, як Б. Кохен, Р. Джиффінджер, П. Ломбарді, Р. Мюррей, М. Міневич та А. Абдулаєв, зробили внесок у формування концепції, дослідження її компонентів та інтерпретацію визначення. Такі міжнародні й світові організації, як "European Commission", "ITU", "OECD", "UN-Habitat", займаються розробленням принципів, індексів та рекомендацій щодо механізму впровадження концепції у містах. Приватний сектор ("Ericsson", "Huawei", "Microsoft") працює над стандартами та розумними рішеннями для конкретних міст.

В Україні дослідження цієї теми лише починає цікавити науковців, а більшість відповідних праць поки що пов'язана саме з електронним урядуванням, що є лише одним з компонентів розумного міста. Зокрема, можна виділити роботи таких вчених, як С.А. Чукут, В.І. Дмитренко [2], І.А. Жукович [3].

Водночас ми вбачаємо необхідним більш активне дослідження теми, оскільки процес розбудови розумних міст в Україні вже розпочався, а академічний сектор має бути одним з провідних учасників процесу. Нині бракує систематизації закордонного досвіду й пропозицій для українських міст, вироблених з урахуванням національних особливостей.

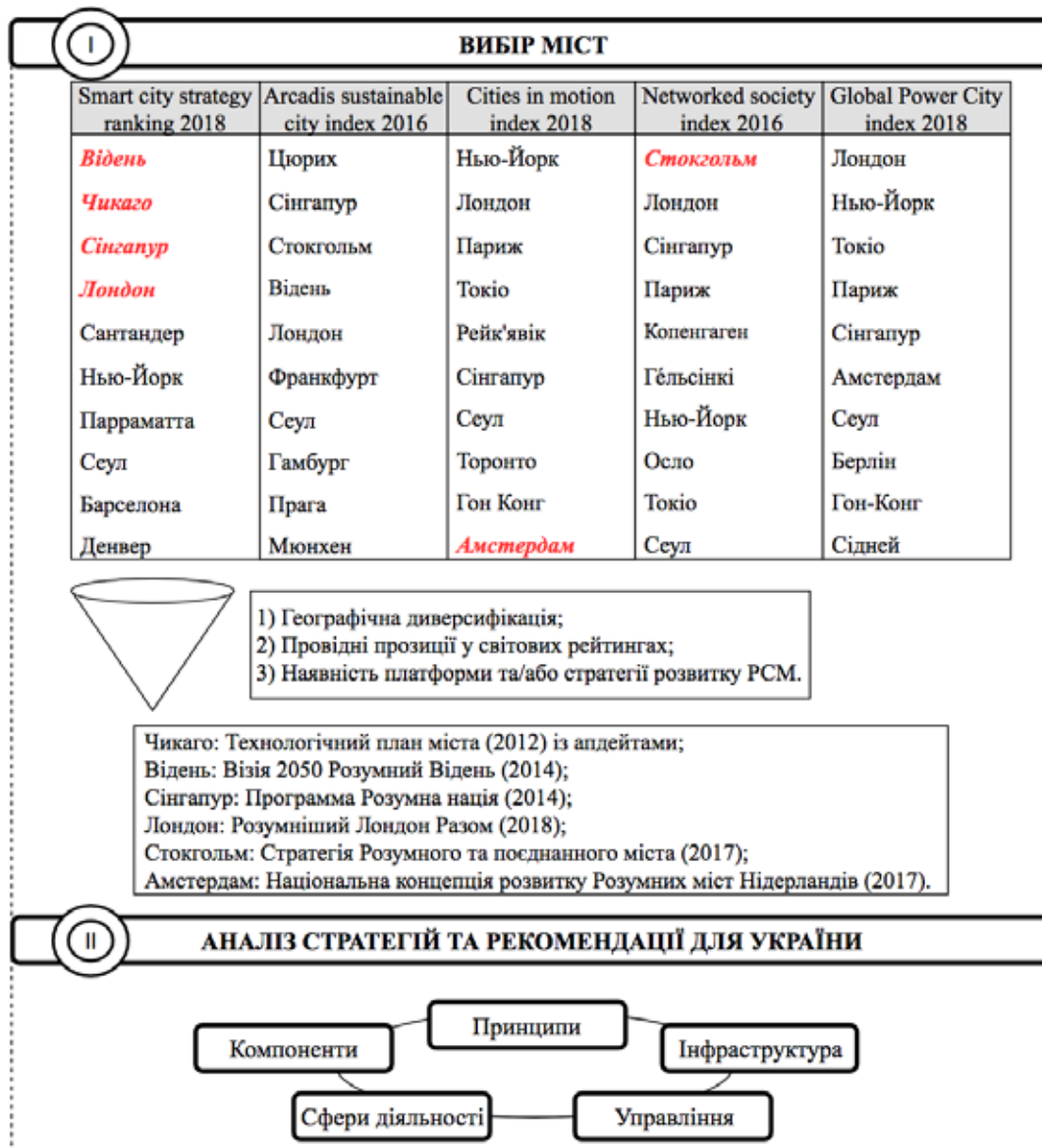
**Метою** статті є пропозиція механізму впровадження концепції розумних сталих міст в Україні. Отже, для досягнення мети здійснено аналізування й систематизацію наявних стратегій та досвіду вибраних європейських, азійських та американських міст, сформовано рекомендації щодо впровадження концепції в українських містах.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Робота з розбудови розумного міста потребує поєднання стратегічних та організаційно-технічних зусиль. Все більше міст працюють над розробленням та ухваленням формальної стратегії розвитку. Значним чином цей процес активізувався в різних куточках світу у 2014 році.

Організаційно-технічні зусилля спрямовані на забезпечення відкритості даних (портали відкритих даних Сінгапуру, Лондону, Чикаго, Стокгольму), залучення мешканців ("Amsterdam's Startup in Residence", "Civic Innovation Challenge London"), підтримки інновацій, цифрової готовності населення (наприклад, "Digital Readiness Blueprint Singapore"), поширеності цифрових рішень за допомогою онлайн-платформ та стандартів цифрових послуг тощо, адже процес має відбуватися комплексно [4].

Для формування рекомендацій для українських міст щодо впровадження концепції розумного сталого міста в рамках цього дослідження здійснено аналіз світового досвіду та його узагальнення за схемою, наведеною на рис. 1.

На першому етапі відібрано міста-представники, які є найбільш прогресивними у світі щодо створення та впровадження концепції розумного сталого міста. Відбір міст здійснювався серед топ-10 міст чотирьох світових рейтингів, три з яких мають міжнародний характер, покривають основні компоненти концепції розумних сталих міст (економічна, соціальна, екологічна та технологічна складові), складались більше одного разу. Ці рейтинги оцінюють фактичний стан речей у містах. Крім того, ми



**Рис. 1. Структурно-логічна схема формування рекомендації щодо впровадження концепції розумних сталих міст в Україні**

включили до аналізу рейтинг оцінки стратегій розумних міст за 2017 рік Р. Бергера [5].

Міста вибиралися за такими критеріями, як наявність офіційно ухвалених стратегій розбудови розумного міста; наявність онлайн-платформ з постійно поновлюваною інформацією; забезпечення географічної диверсифікації.

При цьому особливу увагу ми приділили саме індексу, що оцінює якість стратегій міст за такими компонентами, як IT-інфраструктура, стратегічне планування, сфери діяльності [5]. В результаті попереднього аналізу було відібрано 5 міст, таких як Відень, Чикаго, Сінгапур, Лондон, Стокгольм. Також було розглянуто досвід Амстердама, оскільки це місто є унікальним через відсутність офіційно ухваленої стратегії та характеризується вдало реалізованим підходом «знизу догори».

План розумного Лондона було опубліковано у 2013 році, він визначав, як технології та дані можуть використовуватись на користь мешканців міста. План включає цілі, критерії успіху та приклади розумних рішень [6]. У цьому ж році було створено Раду Розумного міста Лондона, що об'єднує науковців, підприємців та представників місцевої влади. Вже у 2016 році було опубліковано оновлену версію плану із зазначенням прогресу, що був зроблений за три роки. Нині діє дорожня мапа «Розумніший Лондон разом», що була розроблена під керівництвом мера після громадського обговорення у 2018 році. Вся інформація публікується на сайті міста Лондона та постійно оновлюється, окремо функціонує портал відкритих даних. Проте немає окремого порталу для розумного міста Лондона. Технологічний компонент та

залучення мешканців відіграють особливо важливу роль. Лондон активно бере участь у міжнародних проектах з обміну досвідом та апробації нових рішень ("Sharing cities, Frevue").

Трохи раніше Відень оголосив про ініціативу розбудови «Розумного міста Відня» (2011 рік), що завершилась у 2014 році прийняттям відповідної стратегії. У 2017 році було вперше проведене оцінювання досягнень поставлених цілей, введено в дію систему моніторингу (SMART. MONITOR). За втілення стратегії в життя відповідає Департамент урбаністичного планування та розвитку. Стратегія посідає перше місце в рейтингу якості стратегій розумних міст Р. Бергера. Відень має одну з найбільш деталізованих стратегій, яка включає всі компоненти розумного міста разом з покроковими цілями та очікуваними показниками в різні періоди. Платформа розумного міста включає всі проекти та розумні рішення, а також повідомляє про події [7].

Амстердам – це приклад міста, де змогли поєднати підходи «згори донизу» та «знизу догори». Хоча розбудова розумного міста Амстердама почалась ще у 2009 році, вона так і не привела до ухвалення стратегії, процес все ще ґрунтується лише на окремих програмних документах. Однак у 2017 році було представлено Національну концепцію розвитку розумних міст Нідерландів, що поєднує зусилля 40 представників місцевої влади, 30 науковців та 60 представників з бізнес-сектору [8].

Унікальність Сінгапуру полягає в тому, що ця країна-місто намагається побудувати розумну націю задля забезпечення кращих умов життя для своїх мешканців, використовуючи ІКТ, мережі та дані. Основна ідея полягає в поєднанні всіх, всюди та протягом усього часу. У 2006 році було прийнято стратегію «Розумна нація» (iN2015), що базується на інноваціях з використанням ІКТ і талантів, інтеграції процесів, людей та компонентів, а також інтернаціоналізації [9]. У 2014 році було започатковано платформу Розумної нації, а пріоритетом зазначено перетворення Сінгапуру на найрозумнішу націю у світі до 2025 року. Сінгапур визначив п'ять ключових факторів для успішного втілення концепції, якими стали динамічне врядування, людський капітал, технології, партнерство та людино-центричний підхід. У 2017 році також було започатковано Офіс Програми «Розумна Нація» та Цифровий уряд, що підпорядковується прем'єр-міністру та займається координацією програми «Розумна Нація» [10].

Робота здійснюється за такими основними напрямками, як цифрова економіка (підготовка бізнесу та робітників до можливостей цифрової економіки), цифровий уряд (використання даних, мереж та обчислювальних механізмів

для кращого обслуговування мешканців та бізнесу), цифрове суспільство (підготовка суспільства та розвиток необхідних навичок).

У Сінгапурі діє Сенсорна платформа Розумної нації, що забезпечує краще поєднання та поширення інформації. Крім цифрових інновацій, Сінгапур також дбає про кібербезпеку, тому у 2016 році було схвалено Стратегію кібербезпеки [11]. Особливу увагу країна приділяє розвитку людських ресурсів на будь-якому життєвому етапі, з цією метою було запущено програму "Skills Future" [12].

У 2013 році було прийнято Технологічний план Чикаго, що включає 5 стратегій та 28 ініціатив, хоча активізація процесу розбудови почалась ще у 2011 році. Крім того, було започатковано платформу між містом, громадськістю та філантропічним фондом "Smart Chicago Collaborative", що займається питаннями використання технологій для підвищення якості життя мешканців [13].

Мета плану полягає в реалізації потенціалу міста, в якому технології забезпечують ширші можливості, інклюзивність та інновації для всіх. Стратегії поділяються на фундаментальні стратегії (інфраструктура наступного покоління, розбудова інклюзивного розумного суспільства) та стратегії зростання (ефективний, відкритий уряд, громадянські інновації, розвиток технологічного сектору). У 2015 році було опубліковано оновлену версію плану [13]. Місто прагне створити платформу «місто як сервіс», де продукти та послуги будуть надаватися за рахунок власних ресурсів міста.

У 2016 році Чикаго стало першим містом, де було запущено проект "Array of Things" (урбаністичний проект використання сенсорів). За два роки планується розмістити близько 500 сенсорів по всьому місту, зокрема для вимірювання температури повітря й поверхні, атмосферного тиску, рівня освітлення, вібрації тощо. Камери збиратимуть дані про транспортні засоби та пішохідний рух, воду, колір неба й хмарність. Дані, зібрані сенсорами, будуть відкритими та доступними для громадськості, дослідників та розробників [14]. Після короткого періоду тестування та калібрування проект опублікує дані через портал даних міста Чикаго.

Стокгольм ухвалив стратегію Розумного міста у 2017 році. Стратегія будується навколо чотирьох компонент сталості, а саме фінансової, соціальної, демократичної та екологічної. Проте самі цілі є досить невизначеними, бракує критеріїв успіху та часових обмежень, але у «Візії-2040» це було компенсовано наявністю цілей у цифрових значеннях [15]. Інструмент «живої лабораторії» є одним з основних у Стокгольмі, адже окремі частини міста є

майданчиками для тестування ідей та проєктів. Для Стокгольма надзвичайно важливою є екологічна складова. Крім того, це одне з небагатьох міст, що розробило принципи для підготовки та імплементації розумних проєктів та рішень задля забезпечення їх ефективності й гнучкості протягом тривалого часу. Стокгольм є членом "Nordic Smart City Network", що є проєктом співпраці між п'ятьма країнами, п'ятьма столицями та чотирнадцятьма містами із загальною метою, яка полягає в дослідженні шляху Північної Європи до створення розумних сталих міст [16].

Зазвичай міста починають з окремих стратегій для розбудови розумного міста, елементи яких після цього можна інтегрувати до загальної стратегії розвитку міста, і це дає право власності на стратегію тим, хто безпосередньо надає послуги та розпоряджається ресурсами міста. Як правило, для таких міст сама модель «розумного міста» є не метою, а скоріше засобом для досягнення інших цілей.

У деяких країнах можна зустріти загальнонаціональні стратегії (Нідерланди, Сінгапур), проте вони не відмінюють права окремих міст на створення власного продукту, а лише ставлять за мету вироблення певних стандартів та забезпечення обміну знаннями й кращими практиками між містами.

Більшість міст до розроблення стратегій долучають усі зацікавлені сторони на основі публічно-приватного партнерства з активною участю громадян [17].

Для організації та управління досить поширеним є створення департаменту розбудови розумного міста при муніципалітеті для поєднання необхідних зусиль усіх сторін, застосування приватно-публічної платформи для взаємодії (Амстердам, Відень), започаткування посади Голови з питань інформатизації та цифровізації (Лондон) тощо.

У європейських містах фінансування відбувається за рахунок бюджетних коштів, а саме міського бюджету, фондів ЄС, національного бюджету. У Північній Америці важливу роль відіграють приватні інвестиції.

Загалом цілі розумних міст можна об'єднати у три групи:

- економічні (прагнення покращити якість та ефективність послуг шляхом залучення інвестицій та покращення економічного розвитку загалом);
- соціальні (інклюзивність, прозорість, довіра та залучення мешканців);
- досягнення сталого оточуючого середовища.

Національні стратегії, як правило, встановлюють цілі іншого характеру, зокрема масштабування економічно перспективних ініціатив;

взаємодія, що базується на бізнес-моделі, яка заохочує уряд та приватний сектор до інвестицій; конкурентні позиції на міжнародному ринку з послугами та продуктами, що пройшли апробацію в країні.

Найпоширенішими засобами досягнення перелічених вище цілей є використання ІКТ, отриманих даних та аналітики; залучення мешканців до генерації інноваційних та краудсорсингових рішень; покращення базової інфраструктури; використання мереж та платформ.

Узагальнюючи розглянуті стратегії, платформи й програмні документи, можемо виділити такі принципи створення стратегій:

- принцип кооперації та координації зусиль муніципалітету з приватним сектором, дослідницькими інститутами, громадянським суспільством;
- принцип зосередженості на інтересах мешканців (інклюзивність, залучення, захист);
- принцип забезпечення відкритості даних та їх доступності;
- принцип ефективності управління ресурсами;
- принцип дотримання загальних стандартів під час розроблення та імплементації розумних рішень;
- принцип забезпечення можливостей обміну досвідом та знаннями на національному та міжнародному рівнях;
- принцип важливості розвитку цифрового лідерства та навичок.

Більшість розумних міст разом зі стратегією започатковує платформу для взаємодії ("Amsterdam Smart City", "Vienna Smart City", Рада розумного міста Лондона тощо). Платформа є майданчиком для дискусій та продукування ідей, а також об'єднує представників влади, бізнесу, громадянського суспільства та академічного сектору.

Здебільшого розумні проєкти за напрямками зазначаються на сайтах платформ Розумних міст (Відень, Амстердам, Барселона) або перелічуються на єдиному міському сайті (Лондон, Стокгольм). Рішення поділяються за напрямками (інфраструктура та технології, ресурси та «економіка повного циклу», мобільність, освіта та врядування, спосіб життя тощо) та відповідають цілям стратегій.

Великого значення набуває поняття цифрової сталості, тобто розроблення рішень, які можна використовувати ефективно впродовж тривалого часу. Такі рішення є легкими для подальшої доробки, використання та поєднання з іншими [15].

Крім того, звісно, не можна говорити про ефективне розумне місто за відсутності цифрової готовності населення. У Сінгапурі поняття

цифрової готовності було деталізовано таким чином: доступ до цифрових технологій, наявність грамотності та навичок для використання технологій, можливість брати участь у розбудові розумного міста з використанням технологій [9]. Також є дві додаткові умови, а саме захист від негативного впливу технологій; поєднання громад із використанням можливостей, що надаються технологіями (за допомогою платформ тощо).

Узагальнення розглянутих стратегій, процесу їх розроблення та способів імплементації наведено на рис. 2.

Концепція розумних міст останнім часом набуває все більшої популярності в Україні з низки причин, таких як інтенсифікація процесів децентралізації, велика кількість ІТ-фахівців, готовність суспільства до змін та формування попиту на них. До того ж впровадження ініціатив на місцях набагато швидше та простіше, ніж в рамках цілої країни.

Найактивніше втілення концепції відбувається у Києві, Львові, Харкові, Вінниці та Дніпрі. Водночас близько 15 міст в Україні тією чи іншою мірою використовують цю концепцію, впроваджуючи розумні рішення. Проте

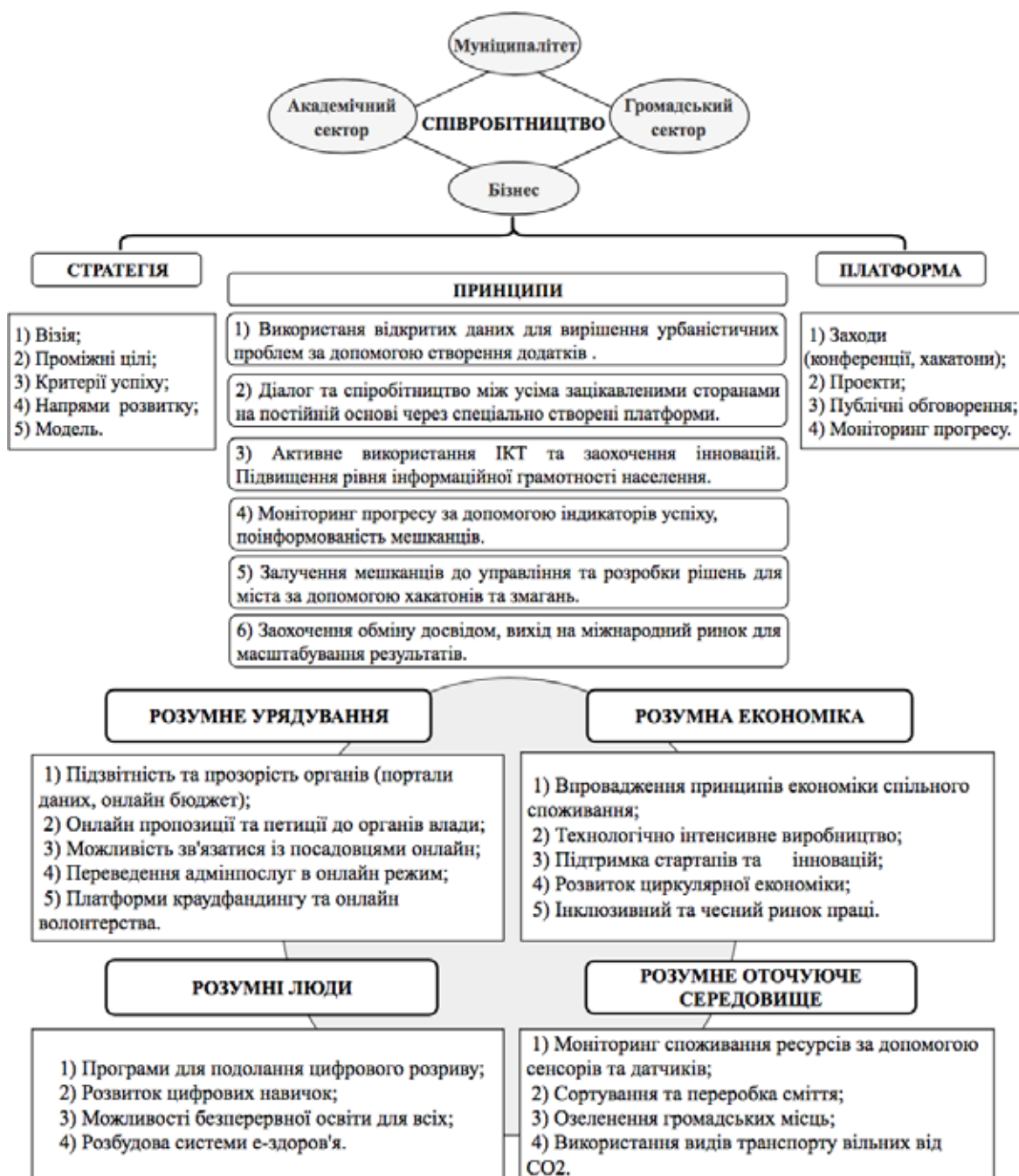


Рис. 2. Узагальнення процесу розроблення та реалізації стратегій розумних міст  
Джерело: складено автором

існують деякі особливості, які гальмують цей процес.

Однією з особливостей впровадження концепції в Україні є активність громадськості та «креативного класу», що працюють досить часто на волонтерських засадах та виключно на ентузіазмі.

Наявність відкритих даних у містах є інструментом розроблення розумних електронних сервісів, що покращують життя мешканців. Проте нині лише дев'ять міст України приєдналися до Міжнародної хартії відкритих даних. Вінниця, Дніпро, Дрогобич, Львів, Чернівці приєдналися у 2017 році, Івано-Франківськ, Кропивницький, Тернопіль, Хмельницький – у лютому 2019 року [19].

Міста мають можливість використовувати власні кошти, або механізми державно-приватного партнерства, кошти секторальної бюджетної підтримки ЄС та Державного фонду регіонального розвитку. Однак нині лише 30% всіх поданих на конкурс для отримання державного фінансування проектів складають проекти міських рад [20].

Практично лише одне місто офіційно ухвалило стратегію розумного міста, а саме Київ [18]. Низка міст демонструє бажання цілеспрямованого стратегічного підходу, створюючи Проектні офіси (Харків, Дніпро) та відповідні посади, розробляючи стратегії Цифровізації (Львів, Вінниця), започатковуючи форуми обміну досвідом («Львів Форум 451°E», «Київ Смарт Сіті форум») тощо [21].

Використовуючи технологію SWOT-аналізу, ми виявили фактори, що впливають на розвиток процесів розбудови розумних міст у нашій країні, які показані в табл. 1.

Результати свідчать про наявність низки факторів, що можуть потенційно стримувати розвиток концепції або приводити до негативних наслідків. Отже, міста мають проводити детальний аналіз своїх сильних та слабких сторін.

Базуючись на проведеному дослідженні, ми підготували покрокові рекомендації для українських міст на шляху до створення та впровадження концепції розумного міста (рис. 3), що включає три етапи, такі як підготовчий етап, етап становлення, етап поширення.

1) Підготовчий етап є основою розбудови концепції конкретного розумного сталого міста, на якому відбувається формування його архітектури.

– Люди. Ініціатори мають впевнитися, що критична маса населення є готовою до використання цифрових сервісів. Необхідно забезпечити людей та установи доступом до Інтернету, необхідними технічними засобами. Крім того, важливо впевнитися в тому, що люди вміють користуватися технічними засобами та Інтернетом. Особливої важливості набуває необхідність роз'яснювальної роботи з можливих зловживань у кіберпросторі (інформаційні кампанії, уроки у школах та ВНЗ тощо).

– Інфраструктура. Розумні додатки та сервіси не будуть мати жодного сенсу, якщо у місті не буде розвиненої та якісної матеріальної інфраструктури (трубопроводів, доріг, будівель тощо).

Крім того, необхідно забезпечити цифрову інфраструктуру для зберігання та аналізу даних. Нематеріальна інфраструктура передбачає наявність кваліфікованих спеціалістів, що готові обслуговувати та розвивати нові

Таблиця 1

## SWOT-аналіз розвитку концепції розумних сталих міст в Україні

	Позитивні	Негативні
Внутрішні	<i>Сильні сторони:</i> 1) велика кількість креативних та талановитих молодих людей, що прагнуть змінити країну на краще; 2) висококваліфіковані ІТ-спеціалісти; 3) високий рівень комп'ютерної грамотності населення міст; 4) наявність непоганої базової матеріальної інфраструктури.	<i>Слабкі сторони:</i> 1) брак єдиного підходу на державному та місцевому рівнях; 2) брак ІКТ інфраструктури, систем безпеки, методів ідентифікації тощо; 3) недостатня кількість кваліфікованих спеціалістів на управлінському рівні; 4) брак фінансових ресурсів та досліджень найкращих практик в області.
Зовнішні	<i>Можливості:</i> 1) активний розвиток стартапів та підприємництва; 2) поширення ідей економіки спільного користування та циркулярної економіки; 3) нові ринкові можливості; 4) розвиток та заохочення моделі управління, орієнтованої на людину.	<i>Загрози:</i> 1) розрізненість національної цифрової моделі через встановлення окремих центрів даних, ідентифікаційних систем, індивідуальних стратегій у містах; 2) підміна понять простої автоматизації процесів реальною смартифікацією міст; 3) питання інформаційної безпеки та захисту приватної інформації.

Джерело: [21]



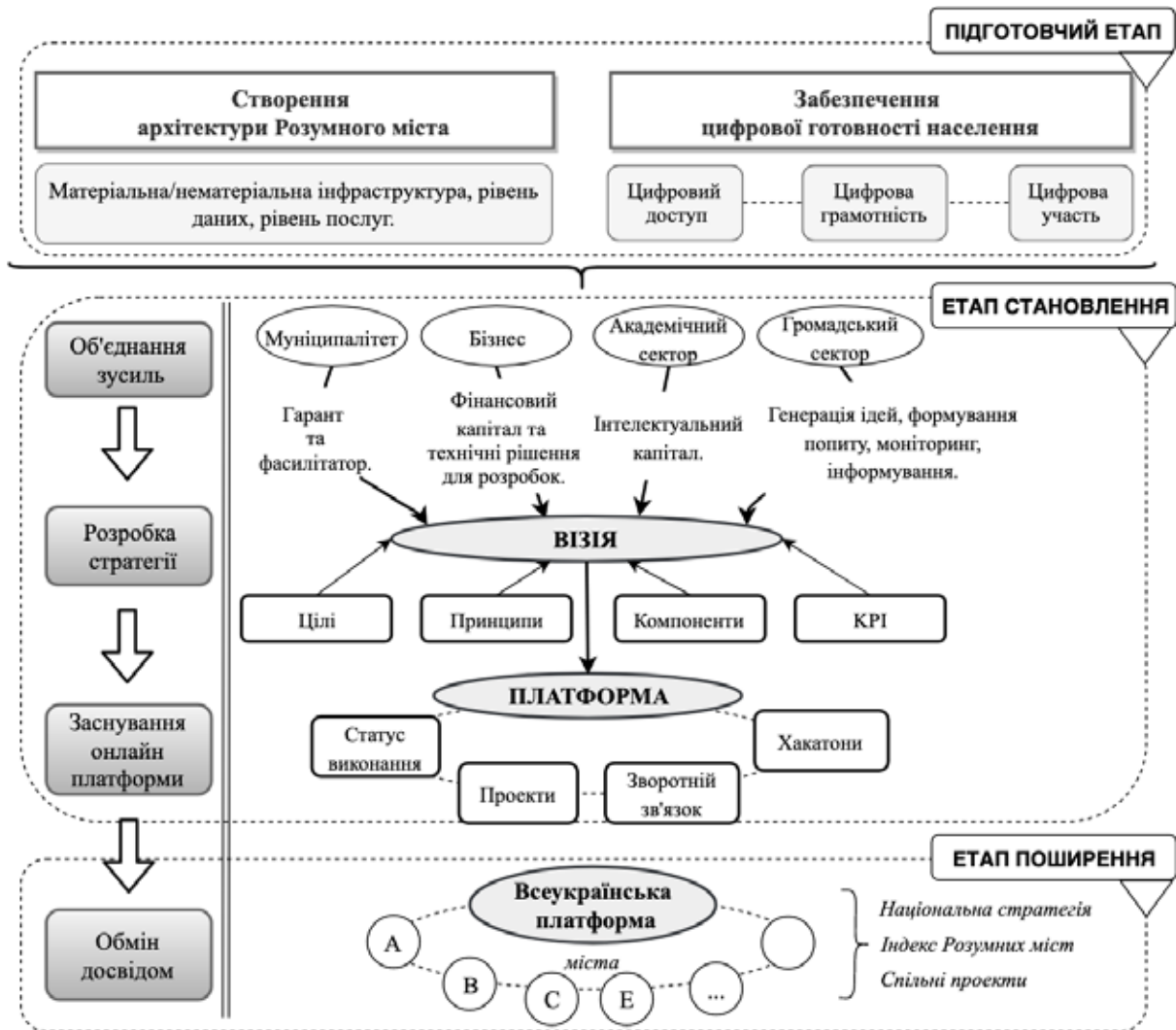


Рис. 3. Розбудова концепції розумних міст в Україні

Джерело: складено автором

напрями, а також наявність якісної комунікації та можливості зворотного зв'язку.

2) Етап становлення передбачає перехід до безпосереднього формування спільного бачення всіма стейкхолдерами процесу.

– Співробітництво на основі моделі Quadruple Helix. Усі учасники процесу мають прийти до спільного бачення майбутнього розвитку міста. На цьому етапі доцільно залучити бізнес-спільноти, академічний сектор та громадськість для обговорення. Необхідно зрозуміти, яке місто учасники прагнуть побудувати, виявити основні проблеми та сильні сторони міста. Необхідно працювати в напрямі формування смарт-спеціалізації. Немає єдиної моделі, яку можна запозичити та імплементувати у рідному місті, тому свою модель необхідно виробити, базуючись на наявному комплексі вихідних умов. Інструментами можуть слугувати онлайн-опитування, круглі столи, голосування тощо. На цьому етапі також визна-

чається відповідальний орган, яким може бути департамент або окремо створена посада при муніципалітеті.

– Формування постійної локальної платформи та суспільства. Паралельно з розвитком співпраці між стейкхолдерами слід подумати над створенням платформи, що буде існувати на постійній основі. Найлегше зробити подібний майданчик в онлайн-просторі. Інструментами можуть слугувати соціальні мережі, веб-сайт. На платформі мають публікуватися протоколи зустрічей, певні доробки та подальші дії. Платформа має бути «живою», давати змогу коментувати та розширювати коло спільноти, формувати групи за інтересами тощо.

– Активне залучення мешканців. У містах, де інформація добре поширена, а дані відкриті, необхідно переходити до етапу активного залучення мешканців міста до продукування корисних продуктів. Основними інструментами є хакатони та змагання.



3) Етап обміну досвідом та поширення. На цьому етапі передбачається, що окремі міста вже вибрали свій шлях розвитку та визначилися з пріоритетами, сформувавши власні стратегії, тому виникає необхідність створення національної платформи обміну досвідом та поширення історій успіху. Доцільно розробити загальний індекс, що дав би змогу відстежувати прогрес міст та місця, над якими варто працювати. Настає час можливості кооперації між містами та розроблення спільних проєктів, створення маркетплейсу, схожого на платформу, що діє в ЄС.

**Висновки з проведеного дослідження.** Аналіз досвіду шести міст світу з розбудови концепції розумного сталого міста та національних особливостей впровадження концепції дав змогу визначити такі ключові компоненти, які необхідні для активізації процесу в українських містах:

– об'єднання зусиль муніципалітету з приватним сектором, дослідницькими інститутами, громадянським суспільством для розроблення спільного бачення стратегії;

– необхідність розбудови інфраструктури, поширення доступності ІКТ для широкого кола осіб;

– створення власної платформи розумного міста для комунікації, публікації проєктів, організації заходів тощо;

– створення на національному рівні єдиної платформи для обміну досвідом між містами країни.

Стратегія розумного міста має бути публічною та динамічною, включати цілі з конкретним часовим періодом для можливості відстеження прогресу, а також критеріями успіху. Місто має регулярно публікувати оновлення та досягнення на спеціально створеній платформі.

Досвід показує, що міста із систематизованим підходом та стратегіями краще забезпечують потреби своїх мешканців, ніж ті, що просто займаються розробленням розумних додатків на запит.

Українські міста лише починають використовувати переваги діджиталізації та формувати свої СМАРТ-стратегії, тому дуже важливо правильно розставити пріоритети.

#### Список використаних джерел:

1. World Urbanization Prospects. URL: <https://population.un.org/wup/Country-Profiles>.
2. Чукот С.А., Дмитренко В.І. Смарт-сіті чи електронне місто: сучасні підходи до розуміння впровадження е-урядування на місцевому рівні. *Інвестиції: практика та досвід*. 2016. № 13. С. 89–93.
3. Жукович І.А. Smart-міста як новий об'єкт статистичних досліджень: визначення терміна. *Статистика України*. 2015. № 1. С. 18–22.
4. Pozdniakova A. Smart city strategy: lessons for Ukrainian cities. Transformational processes the development of economic systems in conditions of globalization: scientific bases, mechanisms, prospects : collective monograph / edited by M. Bezpartochnyi, in 2 Vol. / ISMA University. Riga : Landmark SIA, 2018. Vol. 2.
5. The rise of the smart city. URL: <https://www.rolandberger.com/en/Publications/The-rise-of-the-smart-city.html>.
6. Smart London. URL: <https://www.london.gov.uk/what-we-do/business-and-economy/supporting-londons-sectors/smart-london>.
7. Smart City Wien. URL: <https://smartcity.wien.gv.at/site/en>.
8. Amsterdam Smart City. URL: <https://amsterdamsmartcity.com>.
9. Intelligent Nation 2015. URL: <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/unpan/unpan032993.pdf>.
10. Smart Nation Singapore. URL: <https://www.smartnation.sg>.
11. Singapore's Cybersecurity Strategy. URL: <https://www.csa.gov.sg/~media/csa/documents/publications/singaporecybersecuritystrategy.pdf>.
12. Skills Future. URL: <https://www.skillsfuture.sg>.
13. Chicago Technology Plan. URL: <https://techplan.cityofchicago.org/executive-summary/initiatives-by-strategy>.
14. Array of things. URL: <https://arrayofthings.github.io/#>.
15. Smart and Connected City. URL: <https://international.stockholm.se/governance/smart-and-connected-city>.
16. Nordic Smart City Network. URL: <https://nscn.eu>.
17. Smart city strategies. A Global Review 2017. URL: <https://futurecities.catapult.org.uk/wp-content/uploads/2017/11/GRSCS-Final-Report.pdf>.
18. Концепція «Київ Смарт Сіті – 2020». URL: <https://www.kyivsmartcity.com/concept>.
19. Портал відкритих даних. URL: <https://data.gov.ua>.
20. Негода В.В. Розумні технології стають обов'язковою складовою міських та регіональних стратегій розвитку. URL: <https://decentralization.gov.ua/news/10548>.
21. Pozdniakova A. Digitalization process in Ukraine as a prerequisite for the Smart City Concept development. *Baltic Journal of Economic Studies*. URL: <http://www.baltijapublishing.lv/index.php/issue/article/view/236/pdf>.

---

**ЕКОНОМІКА ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ  
ТА ОХОРОНИ НАВКОЛИШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА**

---

УДК 334.021

DOI: <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2019-2-34>

**Бондар А.В.**  
аспірант кафедри управління  
Сумського державного університету

**Bondar Anatolii**  
Sumy State University

**ФОРМИ СОЛІДАРНОГО ФІНАНСУВАННЯ  
ЕКОЛОГО-ОРІЄНТОВАНИХ ПРОЕКТІВ: ВІТЧИЗНЯНИЙ  
І ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД ПАРТНЕРСТВА СТЕЙКХОЛДЕРІВ<sup>1</sup>****FORMS OF SOLIDARITY FINANCING  
OF ENVIRONMENTALLY-ORIENTED PROJECTS: NATIONAL  
AND FOREIGN EXPERIENCE OF STAKEHOLDERS' PARTNERSHIP**

У контексті підписаної Угоди про асоціацію з Європейським Союзом питання забезпечення стійкого зростання рівня життя населення через упровадження еколого-орієнтованих проектів змушує активізуватися всі інституції соціально-економічних відносин. Зважаючи на обмеженість бюджетних ресурсів, що передбачені для реалізації еколого-орієнтованих проектів, одним із важливих завдань екологічної політики в Україні є гармонізація еколого-економічних відносин. Як результат, виникає необхідність у пошуку дієвих та конкурентоспроможних форм солідарного фінансування подібних проектів, основними сферами реалізації яких є відновлювальна енергетика, утилізація відходів, очищення води, ефективне водопостачання та ін. У статті проаналізовано існуючі форми солідарного фінансування в контексті реалізації еколого-орієнтованих проектів, а саме: краудфандинг (краудінвестинг), партисипативний бюджет, модель фінансування з грантовою підтримкою, кредитні програми міжнародних фінансових організацій, державно-приватне партнерство.

**Ключові слова:** еколого-орієнтований проект, партисипативний бюджет, краудфандинг, краудінвестинг, міжнародні кредитні програми, міжнародні фінансові організації, державно-приватне партнерство.

В контексте подписанного Соглашения об ассоциации с Европейским Союзом вопросы обеспечения устойчивого роста уровня жизни населения через внедрение эколого-ориентированных проектов заставляет активизироваться все институты социально-экономических отношений. Ввиду ограниченности бюджетных ресурсов, предусмотренных для реализации эколого-ориентированных проектов, одной из важных задач экологической политики в Украине является гармонизация эколого-экономических отношений. В результате возникает необходимость в поиске действенных и конкурентоспособных форм солидарного финансирования подобных проектов, основными сферами реализации которых является возобновляемая энергетика, утилизация отходов, очистки воды, эффективное водоснабжения и др. В статье проанализированы существующие формы солидарного финансирования в контексте реализации эколого-ориентированных проектов, а именно: краудфандинг (краудинвестинг), партисипативный бюджет, модель финансирования с грантовой поддержкой, кредитные программы международных финансовых организаций, государственно-частное партнерство.

**Ключевые слова:** эколого-ориентированный проект, партисипативный бюджет, краудфандинг, краудинвестинг, международные кредитные программы, международные финансовые организации, государственно-частное партнерство.

---

<sup>1</sup> Матеріал підготовлено у межах НДР «Корпоративна соціально-екологічна відповідальність для сталого розвитку: партнерство стейкхолдерів реального, фінансового та державного секторів економіки», № державної реєстрації 0117U003933.

The problem of ensuring sustainable growth of national living standards (through introducing environmentally-oriented projects) forces all the social and economic institutions to be activated in the context of adopting Association Agreement with the European Union. It should be stressed that nowadays the principles of sustainable development are usually ignored by business companies. They are trying to maximize profits and only several companies are social and environmental responsible. On the other hand, the public policy in the sphere of environmental-oriented projects implementation is not well developed. And often Ukrainian legislation is not corresponding with international requirements. One of the important tasks of Ukrainian environmental policy is harmonization of ecological and economic issues in view of the limited budget resources for environmental projects. As a result, there is a need to find effective and competitive forms of joint financing of projects in renewable energy, waste management, water treatment and effective water supply, etc. The mechanisms of projects' solidarity financing involve close interaction between the entrepreneurial sector, government, foreign partners and society. The existing forms of joint financing in the context of implementing environmentally-oriented projects (particularly, crowdfunding, participative budget, grant support, public-private partnership) are analyzed in the paper. Neither the state, nor the private sector, nor non-profit organizations alone can achieve the priority goals of activating environmentally-oriented processes in Ukraine which are in line with the principles of sustainable development. Only consolidation of all stakeholders and introduction of joint financing can become a basis for ensuring environmental and economic self-sufficiency of Ukraine.

**Key words:** environmentally-oriented project, participative budget, crowdfunding, crowdinvesting, international credit programs, international financial organizations, public-private partnership.

**Постановка проблеми.** Загострення екологічних проблем та обмеженість фінансових ресурсів в Україні змушує активізуватися над питанням пошуку альтернативних форм взаємодії всіх інституцій соціально-економічних відносин для процесу гармонізації економічних цілей з екологічними та соціальними інтересами країни. Гармонізація еколого-економічних відносин та впровадження ефективних моделей солідарного фінансування повинні стати домінантою національної екологічної політики в Україні. Спроби імплементації досвіду країн Європейського Союзу з формування альтернативних механізмів фінансування еколого-орієнтованих проектів свідчать про актуальність та своєчасність теми дослідження.

**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** Мета дослідження полягає в аналізі існуючих форм солідарного фінансування еколого-орієнтованих проектів у контексті українського сьогодення.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** У сучасних українських реаліях серед бізнес-структур відбувається ігнорування принципів сталого розвитку, що пояснюється пріоритетністю максимізації економічних показників, невідповідністю українського законодавчо-нормативного поля міжнародним вимогам, відсутністю важелів впливу на діяльність підприємств із боку державних органів [10]. Згідно з Податковим кодексом України, ставка вуглецевого податку становить лише 10 грн. (0,3 євро) за 1 т, тоді як у ЄС нині ринкова ціна за 1 т вуглекислого газу в еквіваленті становить близько 6 євро. Такі цифри стимулюють як українських, так і зарубіжних інвесторів розвивати в регіонах нашої країни важкі виробництва [11].

У контексті підписаної Угоди про асоціацію з Європейським Союзом питання забезпечення стійкого зростання рівня життя населення через упровадження еколого-орієнтованих проектів стає ще більш актуальним, що змушує активізуватися громадськість та іноземних партнерів. Як результат, виникає необхідність у пошуку дієвих та конкурентоспроможних форм солідарного фінансування подібних проектів, основними сферами реалізації яких є відновлювальна енергетика, утилізація відходів, очищення води, ефективне водопостачання та ін. Механізми солідарного фінансування проектів передбачає тісну взаємодію підприємницького сектору, державної влади, іноземних партнерів та суспільства.

Як зазначалося нами в попередніх наукових роботах, система солідарного фінансування являє собою складний взаємопов'язаний набір фінансових операцій і форм соціалізації, пов'язаних із підпорядкуванням економічних процесів інтересам розвитку людини. Як система соціально-економічних відносин вона характеризується єдністю таких постулатів: по-перше, це створення відкритих каналів щодо альтернативного надання грошових ресурсів для суб'єктів, які не можуть задовольнити фінансові потреби через традиційні банківські канали; по-друге, фінансові ресурси виступають каталізатором соціальних зв'язків між суб'єктами взаємовідносин; по-третє, відбувається максимальне забезпечення як економічних, так і соціальних потреб учасників процесу взаємодії [16].

**Партисипативний бюджет.** Як приклад застосування солідарного фінансування в розрізі реалізації еколого-орієнтованих проектів в Україні на всебічну підтримку заслуговує

партисипативний бюджет, або бюджет участі. Партисипативний бюджет – це частка місцевого бюджету, що використовується безпосередньо громадою міста на реалізацію ініціатив їхніх мешканців на конкурсній основі. Ресурси бюджету участі мають бути спрямовані на вирішення найактуальніших для певної територіальної громади питань. Подібний формат партнерства активізує процес формування активної громади, яка отримала додатковий інструмент впливу на розвиток міста [13].

Процес упровадження бюджетів участі у певній локальній громаді має свої особливості, але загалом виділяють такі характерні риси партисипативного бюджету:

- бюджет участі становить певну частину бюджету міста;
- проекти мають бути реалізовані на підпорядкованій місцевій громаді території протягом фіскального року;
- громадяни мають можливість визначення проектів, реалізація яких задовольнить потреби всієї громади, та безпосереднього контролю над витратами бюджету;
- місцева влада виступає гарантом перед населенням щодо реалізації відібраних проектів у незмінному вигляді і з чітко зазначеною вартістю [5].

В Україні процес упровадження бюджету участі розпочався з 2015 р. Першим містом, яке запустило програму під назвою «Громадський бюджет», що був запроваджений на базі моделі сусідньої Польщі, стали Черкаси. Наприкінці 2015 р. бюджет участі запровадили Полтава та Чернігів, а згодом долучилися інші великі міста України. У 2016 р. «Громадський бюджет» почав діяти у Львові з обсягом фінансування

в 16 млн. грн. [4]. У Києві 30–31 січня 2017 р. за результатами громадського обговорення та голосування було відібрано 62 проекти загальною вартістю 50 млн. грн.

Застосування учасницького механізму майже всіма обласними центрами та великою кількістю невеликих міст свідчить про високий запит як громадськості, так і місцевого самоврядування на запровадження інструментів демократії. Цикл партисипативного бюджетування схематично можна розділити на чотири етапи (рис. 1).

Постійної практики використання бюджету участі в контексті реалізації еколого-орієнтованих проектів в Україні на даний момент не існує, що пояснюється такими чинниками: коротким терміном досвіду використання, несформованим громадським суспільством, недостатнім рівнем інтересу до екологічних проблем, наданням переваги тактичним цілям, аніж стратегічним. Хоча в 2018 р. поданих на голосування еколого-орієнтованих проектів у м. Київ стало значно більше. Наприклад, проект «Від відходів до доходів» передбачає встановлення автоматів для збору вторинної сировини у 12 скверах та парках Києва. Ініціатори зазначають, що в місті зараз немає подібних пристроїв і проект зможе окупитися за 8–10 місяців. Проект «Моніторинг забруднення повітря в Києві» для інформування населення пропонує запустити пристрої моніторингу повітря відповідно до європейських норм на базі постів Українського гідрометеорологічного центру. Приймальня ліків/використаних медичних інструментів для утилізації – ініціатори пропонують створити мережу приймалень медичних відходів населення і відкрити перший пункт у міській лікарні № 9.



**Рис. 1. Цикл партисипативного бюджетування**

*Джерело: розроблено автором на основі [1]*

У цьому питанні нашій державі слід орієнтуватися на досвід сусідньої Польщі, де в багатьох містах суми, подані за проектами зі сфери поліпшення екологічного середовища, перевищують бюджет участі у цілому. У своєму дослідженні польські вчені [22] проаналізували бюджет участі трьох польських міст (Познань, Лодзь, Катовіце) щодо використання цих фінансів для реалізації проектів із поліпшення екологічного стану середовища. Проекти було розділено за такими характеристиками: розбудова зеленої інфраструктури, проекти з охорони довкілля, поводження з відходами, охорона атмосферного довкілля, екологічна освіта.

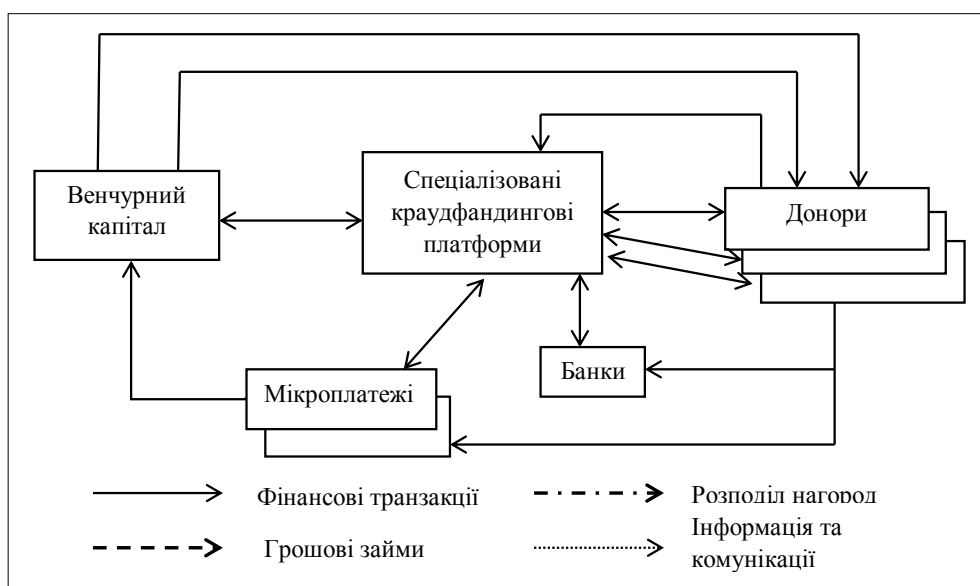
Після оприлюднення результатів голосування успішні еколого-орієнтовані проекти становили значну частину від усього бюджету, а саме Лодзь – 19,74 млн. злотих (49,4%), Катовіце – 5,23 млн. злотих (26,1%), Познань – 4,95 млн. злотих (49,5%). Така велика частка екопроектів свідчить про зацікавленість мешканців у розбудові «зеленої» інфраструктури та сприянні у вирішенні першочергових екологічних загроз.

**Краудфандинг.** Ще однією можливою ефективною формою солідарного фінансування еколого-орієнтованих проектів, на нашу думку, може розглядатися краудфандинг – технологія залучення мікроінвестицій за допомогою спеціалізованих Інтернет-платформ для реалізації різноманітних проектів [17]. Розвиток інформаційного суспільства допомагає впровадженню інноваційних механізмів соціальної мобілізації людей для вирішення завдань у різних сферах. У контексті реалізації концепції сталого розвитку краудфандинг як альтернативний механізм фінансування

створює умови для соціальної активізації суспільства та бізнесу, надаючи доступ до фінансових ресурсів соціально відповідальним та еколого-орієнтованим підприємствам.

Згідно з Crowdfunding Industry Report, сьогодні у світі успішно функціонують понад 600 краудфандонгових платформ, які акумулювали за 2017 р. приблизно 35 млрд. дол. США [20]. Маркетингове агентство Funded Today проаналізувало роботу найбільш успішної краудфандингової платформи Kickstarter: за весь час існування було проведено 374 507 кампаній, а загальна сума залучених коштів становила 3,683 млрд. дол. Найбільше проектів орієнтовано на невисокі збори (10 тис. дол. США), яких за роки роботи майданчика було 53 707 [18]. Еколого-орієнтовані проекти, що реалізуються за допомогою краудфандингу, також нарощують обсяги фінансування, це зумовлено новими курсами розвитку багатьох країн, в яких екологічний чинник є центральним. Здебільшого такі проекти пов'язані із «зеленою» енергетикою та впровадженням екоінновацій.

Саман Адхамі, Джанкарло Гюдичі, Хай Фам Нгуен проаналізували дані 423 проектів з упровадження відновлювальної енергетики, що були запущені на європейських спеціалізованих еколого-орієнтованих краудфандингових платформах (GreenCrowd, GreenXMoney, Lendosphere та ін.) за період із 2011 по 2017 р. Слід зазначити, що майже всі досліджувані платформи функціонують за моделлю краудінвестингу, що передбачає залучення інвестицій у проект, що здійснюються незначними сумами за спрощеною процедурою з розрахунку отримання фінансової вигоди у вигляді роялті, фік-



**Рис. 2. Процес грошового фінансування краудфандингової моделі**

Джерело: розроблено автором на основі [21]

сованої ставки та повернення наданих інвестицій, участі в акціонерному капіталі. Вченими було встановлено позитивну взаємозалежність між кількістю успішно реалізованих проектів у конкретному регіоні та індексом його соціальної стійкості. А основними детермінантами успіху «зелених» проектів слід уважати такі: збільшення темпів виробництва відновлювальної електроенергії в регіоні, збільшення рівня викидів або забруднення повітря та коефіцієнт соціального сприйняття, що констатує, як існуючий соціальний контекст впливає на загальний успіх «зелених» кампаній [19].

За оцінками фахівців, ринок краудфінансінгу й надалі буде показувати стабільне зростання, що зумовлено такими перевагами краудфінансінгу як моделі фінансування: швидкістю виділення коштів, чіткою часовою обмеженістю, інформаційною прозорістю і відповідальністю перед вкладниками, мінімальною кількістю ієрархічних рівнів ухвалення рішення, зниженням транзакційних витрат, необмеженою кількістю потенційних інвесторів [16].

Слід зазначити, що розвиток краудфінансінгу в Україні й у світі – це два абсолютно різні процеси, що пояснюється низьким рівнем доходів, інформаційною обмеженістю суспільства та недостатнім рівнем довіри як до форми фінансування, відсутністю законного регулювання діяльності краудфінансінгу. Але є й позитивні приклади: за час існування краудфінансінгової платформи «Спільнокошт» було профінансовано декілька еколого-орієнтованих проектів: «Київська станція переробки пластику» збрала 33,4 тис. грн. серед 104 донаторів, а проект Cyber Popis One (пристрій для вирощування рослин і платформа для експериментів та колаборації) зібрав 100,4 тис. грн. серед 109 осіб.

*Модель фінансування з грантовою підтримкою, кредитні програми міжнародних фінансових організацій.* Зважаючи на обмеженість бюджетних ресурсів, що передбачені для реалізації еколого-орієнтованих проектів, одним із важливих завдань органів місцевого самоврядування є пошук альтернативних форм фінансування та налагодження співпраці з міжнародними фондами, програмами та надавачами грантів.

Прикладом ефективного використання такої форми колективного фінансування на теренах України є проект «Місцевий розвиток, орієнтований на громаду». Він реалізовувався ЄС за фінансової підтримки та безпосередньої участі ПРООН упродовж 2008–2017 рр. Завдяки ньому було реалізовано близько 3 900 різноманітних соціально значущих мікропроектів, серед яких 1 810 проектів спрямовано на ремонт закладів дошкільної та загальної середньої освіти,

708 проектів стосуються вдосконалення матеріально-технічного забезпечення об'єктів охорони здоров'я, 157 – систем водопостачання, 18 – охорони навколишнього середовища, 64 – сільськогосподарських обслуговуючих кооперативів, 1044 проекти реалізовано у сфері енергозбереження. Як свідчать результати моніторингових досліджень, до заходів проекту МРГ було залучено 2 830 адміністративно-територіальних одиниць, що становить 20% від їх загальної кількості. Близько 5,6 млн. осіб отримали підтримку в рамках проекту МРГ починаючи з 2008 р. [14].

Основна ідея проекту – у консолідації органів місцевого самоврядування, громадських організацій та представників бізнесових структур шляхом реалізації спільних проектів, спрямованих на поліпшення умов життя людей та пропагування ідей сталого місцевого розвитку в Україні. Центральну роль у проекті МРГ відіграють саме громадські організації різноманітних правових форм, а саме: об'єднання співвласників багатоквартирних будинків, органи самоорганізації населення, сільськогосподарський обслуговуючий кооператив та ін.

Слід зазначити, що МРГ створює ефективні механізми для співпраці між усіма учасниками програми шляхом формування взаємовигідних партнерських відносин, зокрема це стосується розроблення спільними зусиллями за участі громад пріоритетних планів проектів, ініціаторами яких є безпосередньо представники громад, погодження мікропроектів, їх фінансування, а також постійний контроль над виконанням заходів у межах проекту з метою забезпечення максимальної прозорості та підзвітності. Механізм взаємодії за програмою передбачає солідарне фінансування мікропроектів, а саме: 5% фінансується за рахунок членів громад, мінімум 20% вартості проекту становлять кошти місцевого бюджету та 75% фінансуються коштами МРГ [2].

Серед еколого-орієнтованих проектів, що були реалізовані за допомогою МРГ, найбільш актуальними є проекти, спрямовані на впровадження енергоефективних технологій. Результатом їх упровадження є скорочення витрат на споживання електроенергії, зниження рівня забруднення довкілля, поліпшення стану здоров'я населення. За період реалізації проекту МРГ загальна сума всіх кошторисів 200 затверджених мікропроектів становила 74,3 млн. грн. (2,83 млн. дол. США/2,52 млн. євро), з яких 5,5% було зібрано громадами, 31,6% виділено з місцевих бюджетів, 62,8% – внесок проекту МРГ та 0,1% – додатково залучені кошти.

Нестача власних ресурсів також підвищує роль кредитних запозичень від міжнародних

фінансових організацій (МФО), адже на відміну від українських банків умови фінансування таких кредиторів більш вигідні: ставка нижче, терміни довші. Основними умовами для отримання кредитів від МФО є реалістичність проекту, гарантоване повернення кредитів, дотримання економічних критеріїв [4].

Еколого-орієнтовані кредитні програми МФО спрямовані на фінансування проектів, що поліпшують стан навколишнього середовища й є фінансово доцільними з погляду витрат. Серед основних інвесторів слід виокремити Північну екологічну фінансову корпорацію (НЕФКО). Вона виділяє кошти на фінансування програм «Чисте виробництво» і «Екоефективність». Особливістю цих програм є той факт, що фінансування дається не на будівництво нових, а тільки на модернізацію існуючих об'єктів (у співвідношенні 90% – позика, 10% – внесок позичальника). Повернення позик передбачається за рахунок економії споживання енергоресурсів та зменшення забруднення [7]. Перша кредитна програма спрямована на фінансування проектів приватного сектору, друга розрахована на муніципальний сектор і проекти, які пов'язані із центральним опаленням або очищенням стічних вод на промислових підприємствах [8].

У вересні 2010 р. між НЕФКО та Україною було підписано та ратифіковано рамкову угоду, що підтверджує в країні статус даної міжнародної фінансової організації. Завдяки цій угоді з'явилися нові інструменти для фінансування еколого-орієнтованих проектів, а саме можливість надання кредитних коштів муніципалітетам і регіональній владі. У 2018 р. Верховна Рада ратифікувала нову фінансову угоду між Україною та НЕФКО. Угода спрямована на реалізацію проекту «Вища освіта України», сутність її полягає у здійсненні заходів із підвищення енергоефективності у вищих навчальних закладах України. Відповідно до угоди, сума кредиту становить 30 млн. євро на 15 років із пільговим періодом п'ять років. Відсоткова ставка може бути плаваючою або фіксованою на дату вибірки + маржа 3,41%. Погашення кредиту має здійснюватися раз на півроку рівними частками до основної суми боргу або ж фіксованими платежами, що складаються з основної суми боргу та відсотків [15].

*Державно-приватне партнерство.* Насамкінець розглянемо питання державно-приватного партнерства (ДПП), що, на нашу думку, є найбільш дієвим й ефективним механізмом солідарного фінансування еколого-орієнтованих проектів. Поява та розвиток приватного підприємництва зумовлює необхідність налагодження взаємовідносин між державою

та приватними структурами, що передбачає об'єднання зусиль для задоволення суспільних потреб. У ринкових умовах на державу лягає низка функцій, які вона не завжди може виконати. Об'єднання державного регулювання та можливості приватного сектору, налагодження між ними партнерських стосунків великою мірою можуть сприяти вирішенню екологічних проблем.

У розвинених країнах термін «державно-приватне партнерство» розглядається як схеми реалізації проектів, широкий спектр бізнес-моделей і відносин за будь-якого використання ресурсів приватного сектору для задоволення суспільних потреб. Існують різні визначення терміна «ДПП», його розглядають мінімум із чотирьох позицій [12]:

1) як форму взаємодії (співробітництва) держави та бізнесу для реалізації суспільно значущих проектів на взаємовигідних умовах;

2) як відносини співробітництва між державою та бізнесом для реалізації суспільно значущих проектів у широкому спектрі сфер діяльності;

3) як суспільний інститут, у межах якого здійснюється спільна діяльність державних органів влади і приватного сектору для задоволення потреб суспільства;

4) як угода між публічною і приватними сторонами у сфері виробництва та надання інфраструктурних послуг (засіб підвищення ефективності бюджетного фінансування).

У вітчизняних нормативних документах ДПП розглядається як співробітництво на основі договору між органами державної влади та місцевого самоврядування, з одного боку, та юридичними та фізичними особами – підприємцями, з іншого боку [9].

Застування ДПП у контексті еколого-орієнтованих проектів поширюється на сфери діяльності, де ресурсів державного сектору не вистачає на адекватне виконання своїх функцій і обов'язків, зокрема це стосується проектів з управління відходами, водопостачання та водовідведення, підвищення енергоефективності, поліпшення транспортних послуг, розбудови зеленої інфраструктури. Як свідчить міжнародна практика, впровадження проектів ДПП із метою збереження й відновлення послуг екосистем найчастіше відбувається в таких формах [12]:

1) проектування, будівництво та експлуатація інфраструктурних виробничих об'єктів, кінцевою метою діяльності яких є підвищення якості функціонування екосистем, природних територій і об'єктів та (або) забезпечення їх раціонального використання;

2) передача приватному сектору в управління природних територій і об'єктів, що

залишаються в державній чи комунальній власності;

3) надання в концесію та оренду природних територій і об'єктів, які залишаються в державній або комунальній власності;

4) проектування, будівництво та експлуатація рекреаційних, туристичних і оздоровчих установ та їхньої інфраструктури в межах окремих природних територій і об'єктів.

Понад 60% проектів ДПП від загальної кількості було реалізовано у сфері оброблення відходів, 20% – у сфері збору, очищення та розподілення води, понад 8% – у сфері інфраструктури та понад 3% – у сфері виробництва, транспортування і постачання тепла [6].

Успішну реалізацію еколого-орієнтованих проектів у контексті державно-приватного партнерства розглянемо на прикладі проекту біопаливного опалення у місті Малин. У 2014 р. між територіальною громадою міста Малин та ТОВ «Енергія тепла» в рамках здійснення ДПП було укладено договір про спільну діяльність зі строком дії 15 років. Виконання договору покликано підвищити показники енергоефективності завдяки зменшенню споживання енергоресурсів бюджетних будівель

міста. Згідно з договором, приватний партнер повинен модернізувати систему теплопостачання шляхом заміни старого обладнання на два твердопаливні водогрійні котли та здійснювати операційну діяльність із виробництва теплової енергії та постачання тепла споживачам на термін 15 років. У результаті реалізації проекту річні витрати на опалення зменшилися на 40%, знизилася викиди вуглецю більше ніж на 11 тис. т протягом проекту. Очікувані обсяги інвестицій із приватного сектору становлять 150 тис. дол. США [6].

**Висновки з даного дослідження.** Сьогодні основним напрямом розвитку світової економіки стає екологічна спрямованість національних економік більшості країн світу на основі активізації інвестиційно-інноваційних процесів. Ані держава, ані приватний сектор, ані некомерційні структури самостійно не здатні досягти пріоритетних цілей з активізації еколого-орієнтованих процесів в Україні, що відповідають принципам сталого розвитку. Лише консолідація усіх учасників процесу та впровадження форм солідарного фінансування є необхідною основою забезпечення еколого-економічної самодостатності нашої країни.

#### Список використаних джерел:

1. Булеца Н.В. Особливості процесу партисипативного бюджетування в Україні. *Причорноморські економічні студії*. 2016. Вип. 8. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses\\_2016\\_8\\_31](http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2016_8_31) (дата звернення: 11.01.2019).
2. Васильєва Т.А. Організаційний та фінансово-економічний механізм Проекту ЄС і ПРООН. *Місцевий розвиток за участі громади* : монографія ; у 2-х т. Т.1. Теоретичні основи сталого місцевого розвитку, орієнтованого на громаду / за ред. Ю.М. Петрушенка. Суми : Університетська книга. 2013. С. 292–295.
3. Вивчення оптимальних моделей державно-приватного партнерства для промислових парків в Яворові і Новому Роздолі. URL: <http://institute.lviv.ua/doc/02ppp.pdf> (дата звернення: 21.01.2019).
4. Використання фінансових інструментів при реалізації місцевих проектів розвитку інфраструктури та енергозбереження : методичний посібник / за ред. І.Ф. Щербини. Київ : USAID, 2011. С. 60.
5. Гринчук Н. Бюджетний процес на місцевому рівні в Україні: правове регулювання, повноваження місцевої влади, участь громадськості. Київ : PAUCI, 2011. С. 45.
6. Державно-приватне партнерство як механізм реалізації нової регіональної політики: можливості застосування та практичні аспекти підготовки і впровадження інвестиційних проектів. URL: [http://rdpa.regionet.org.ua/images/129/PPP\\_report\\_U-LEAD\\_30\\_10\\_2017.pdf](http://rdpa.regionet.org.ua/images/129/PPP_report_U-LEAD_30_10_2017.pdf) (дата звернення: 14.02.2019).
7. Діяльність НЕФКО. *Міністерство фінансів України* : веб-сайт. URL: [http://195.78.68.18/minfin/control/uk/publish/printable\\_article?art\\_id=388297](http://195.78.68.18/minfin/control/uk/publish/printable_article?art_id=388297) (дата звернення: 14.02.2019).
8. Екопроекти в Україні: міжнародна допомога. *Інформаційне агентство УНІАН* : веб-сайт. URL: <https://www.unian.ua/ecology/1286870-eko-proekti-v-ukrajini-mijnarodna-dopomoga.html> (дата звернення: 15.02.2019).
9. Про державно-приватне партнерство : Закон України від 01.07.2010 № 2404-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/2404-17> (дата звернення: 21.03.2019).
10. Розроблення фундаментальних основ відтворювального механізму «зеленої» економіки в умовах інформаційного суспільства. URL: [https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream/123456789/55784/1/Melnyk\\_1277.pdf](https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream/123456789/55784/1/Melnyk_1277.pdf) (дата звернення: 21.03.2019).
11. Карлін М. «Зелені» фінанси: територіальний аспект використання. *Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки*. 2017. № 3. С. 80–86
12. Павлюк К.В., Дегтярь Н.В. Державно-приватне партнерство як механізм фінансування збереження екосистем. *Фінанси України*. 2012. № 9. С. 86–87.



13. Про бюджет участі. *День* : веб-сайт. URL: <https://day.kyiv.ua/uk/article/podrobysci/pro-byudzhetchastisti> (дата звернення: 21.03.2019).
14. Проект МРГ допомагає інтегрувати розумні технології у 26 містах України. *ПРООН/ЄС «Місцевий розвиток, орієнтований на громаду»* : веб-сайт. URL: <http://cba.org.ua/ua/>.
15. Рада ратифікувала Угоду з НЕФКО щодо підвищення енергоефективності університетів. *УКРІН-ФОРМ* : веб-сайт URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/2484257-rada-ratifikuvala-ugodu-z-nefko-sodo-pidvisenna-energoefektivnosti-universitetiv.html>.
16. Роль соціально-солідарного фінансування в системі соціально-економічних відносин. URL: [http://r250.sudu.edu.ua/bitstream/123456789/66085/1/Bondar\\_Rol\\_sotsialno\\_solidarnoho\\_finansuvannia.pdf](http://r250.sudu.edu.ua/bitstream/123456789/66085/1/Bondar_Rol_sotsialno_solidarnoho_finansuvannia.pdf).
17. Смоленніков Д.О. Модель краудфандінгу в управлінні проектами. *Економічні проблем сталого розвитку : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції імені проф. Балацького О.Ф.* ; за ред. О.В. Прокопенко, М.М. Петрушенка. Суми : СумДУ, 2015. С. 492–493.
18. Сравнение Kickstarter и Indiegogo по сборам и шансам на успех. *Ain.ua* : веб-сайт. URL: <https://ain.ua/2018/07/13/sravnenie-kickstarter-i-indiegogo>.
19. Adhami S., Giudici G., Anh H.P.N. Crowdfunding for Green Projects in Europe: Success Factors and Effects on the Local Environmental Performance and Wellbeing. URL: <http://www.crowdfundres.eu/wp-content/uploads/2017/11/Crowdfunding-for-green-projects-in-Europe-2017.pdf> (accessed: 28.03.2019).
20. Crowdfunding Statistics. *FUNDLY* : веб-сайт. URL: <https://blog.fundly.com/crowdfunding-statistics/#general>.
21. Ibrahim Niko, Verliyantina. The Model of Crowdfunding to Support Small and Micro Businesses in Indonesia Through a Web-based Platform. *Procedia Economics and Finance*. 2012. № 4. P. 390–397. DOI: 10.1016/S2212-5671(12)00353-X.
22. Arnold Bernaciak, Agnieszka Rzenca, Agnieszka Sobol (2017). Participatory Budgeting as a Tool of Environmental Improvements in Polish Cities. *Economic and Environmental Studies*. 2017. Vol. 17. № 4. P. 893–906.

УДК 336.5:336.22

DOI: <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2019-2-35>**Бойко С.В.**кандидат економічних наук, доцент кафедри фінансів  
Національного університету харчових технологій**Гошовська В.В.**кандидат економічних наук,  
доцент кафедри фінансів, обліку і аудиту  
Національного транспортного університету**Масалітіна В.В.**кандидат економічних наук,  
доцент кафедри фінансів, обліку і аудиту  
Національного транспортного університету**Boiko Svitlana**

National University of Food Technologies

**Hoshovska Valentyna**

National Transport University

**Masalitina Viktoriia**

National Transport University

## ПРАГМАТИКА ПОДАТКОВОЇ КОМПОНЕНТИ ФІНАНСУВАННЯ ДОРОЖНЬОГО ГОСПОДАРСТВА В УКРАЇНІ

### PRAGMATIC OF THE TAX COMPONENT OF FINANCING ROAD ECONOMY IN UKRAINE

У статті досліджено сучасний стан фінансування дорожнього господарства в Україні за допомогою податкових надходжень спеціального фонду бюджету. Проведено аналіз загального обсягу надходження податків, закріплених за фінансуванням дорожнього господарства в гривневому та доларовому еквівалентах, а також їхні частки у податкових надходженнях зведеного бюджету України в 2009–2018 рр. Виявлено позитивну динаміку показників у гривневому еквіваленті з 2013 р., у доларовому еквіваленті – з 2016 р., частки у податкових надходженнях – у 2014–2017 рр. Побудовано тренди, що визначають середньо- та довгострокові тенденції розміру надходжень податків, закріплених за фінансуванням дорожнього господарства. Визначено, що акцизний податок з увезеного на митну територію України пального характеризується найвищим рівнем фіскального потенціалу. Доповненням даного податку є акцизний податок із виробленого в Україні пального, що свідчить про визначальну роль оподаткування пального у фінансуванні дорожнього господарства.

**Ключові слова:** податок, податкова компонента, акцизний податок, увізні мито, податок із власників транспортних засобів, фінансування дорожнього господарства, зведений бюджет України.

В статье исследовано современное состояние финансирования дорожного хозяйства в Украине за счет налоговых поступлений специального фонда бюджета. Проведен анализ общего объема поступления налогов, закрепленных за финансированием дорожного хозяйства в гривневом и долларом эквивалентах, а также их доли в налоговых поступлениях сводного бюджета Украины в 2009–2018 гг. Выявлена положительная динамика показателей в гривневом эквиваленте с 2013 г., в долларом эквиваленте – с 2016 г., доли в налоговых поступлениях – в 2014–2017 гг. Построены тренды, определяющие средне- и долгосрочные тенденции размера поступлений налогов, закрепленных за финансированием дорожного хозяйства. Определено, что акцизный налог с ввезенного на таможенную территорию Украины топлива характеризуется высоким уровнем фискального потенциала. Дополнением данного налога является акцизный налог с произведенного в Украине топлива, свидетельствует об определяющей роли его налогообложения в финансировании дорожного хозяйства.

**Ключевые слова:** налог, налоговая компонента, акцизный налог, ввозная пошлина, налог с владельцев транспортных средств, финансирование дорожного хозяйства, сводный бюджет Украины.

The article investigates the current state of financing of the road industry in Ukraine with the help of tax revenues of the special budget fund. The analysis of total tax revenues, secured by the financing of the road industry in hryvnia and dollar equivalents, as well as their share in the tax revenues of the Consolidated Budget of Ukraine in 2009–2018, is carried out. The positive dynamics of indicators in hryvnia equivalent since 2013, in dollar terms since 2016, and the share in tax revenues in 2014–2017 are revealed. Trends are built that determine the medium and long-term tendencies in the amount of tax revenues secured by the financing of the road industry. Some differences in trends do not have a significant influence on the overall dynamics, and the annual increase in tax revenues secured by the financing of the road industry amounted to about 12.7 billion UAH. The decomposition of the taxes entailed by the financing of the road industry to the Consolidated Budget of Ukraine was as follows: the excise tax on fuel imported into the customs territory of Ukraine; excise tax on fuel produced in Ukraine; import duty on petroleum products and vehicles and tires to them; excise tax on vehicles imported into the customs territory of Ukraine; excise tax on vehicles made in Ukraine; excise tax on motorcycles and bicycles imported into the customs territory of Ukraine; excise tax on motorcycles and bicycles made in Ukraine; tax on owners of vehicles and other self-propelled vehicles and mechanisms (stopped by the end of the investigated period). It is determined that the excise tax on fuel imported into the customs territory of Ukraine is characterized by the highest level of fiscal capacity. The addition of this tax is an excise tax on fuel made in Ukraine, which indicates the decisive role of fuel taxation in the financing of the road industry.

**Key words:** tax, tax component, excise tax, import duty, tax on owners of vehicles, financing of road economy, Consolidated Budget of Ukraine.

**Постановка проблеми.** Податкова компонента фінансування дорожнього господарства є наслідком еволюції фінансових відносин, які базуються на вихідній тріаді публічних фінансів «потреби – видатки – доходи» [1, с. 8]. На прикладі дорожнього господарства тріада реалізується так:

– потреба суспільства у розбудові та ремонту доріг є незаперечною в контексті забезпечення транспортної інфраструктури, її комфортності та безпеки. Потреба розбудови та ремонту доріг актуалізується критичним станом вітчизняних доріг, що визнано на національному та світовому рівнях. У рейтингу країн світу за версією The World Economic Forum за якістю дорожнього покриття Україна протягом останніх років перебуває на останніх позиціях: у 2014–2015 рр. – 139 [2]; у 2015–2016 рр. – 132 [3]; у 2016–2017 рр. – 134 [4]; у 2017–2018 рр. – 130 [5];

– видатки на дорожнє господарство як сукупність коштів державного бюджету України та місцевих бюджетів, спрямованих на здійснення програм та заходів у відповідній сфері. Досвід розподілу бюджетних коштів свідчить про належність видатків на дорожнє господарство до видатків перших десяти пріоритетів, поступаючись лише видаткам на соціальний захист пенсіонерів, обслуговування державного боргу, загальну середню та вищу освіту, військову оборону, вищі органи державного управління, органи місцевої влади та місцевого самоврядування, фінансову та зовнішньополітичну діяльність тощо;

– дохідна частина тріади реалізується закріпленими за державним дорожнім фондом податковими та неподатковими надходженнями. До податкових надходження належать

акцизний податок та ввізне мито з пального, транспортних засобів та шин до них; до неподаткових – плата за проїзд автомобільними дорогами транспортних засобів та інших самхідних машин і механізмів, вагові або габаритні параметри яких перевищують нормативні; кошти спеціального фонду державного бюджету України, отримані шляхом залучення державою кредитів; плата за проїзд платними автомобільними дорогами загального користування державного значення; інші надходження, передбачені державним бюджетом України [6].

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Наукове підґрунтя бюджетного фінансування дорожнього господарства знайшло місце у наукових доробках таких вітчизняних учених, як: А.В. Базилук [7], А.О. Безуглий [8], О.В. Жулин [9], Т.Г. Затонацька [10], В.В. Концева [11], О.І. Никифорук [12], Л.Ю. Чмирьова [12] та ін. Незважаючи на вагомих доробок науковців, питання щодо шляхів фінансування побудови мережі доріг за рахунок бюджетних коштів, у тому числі акумульованих за допомогою податків, залишається актуальним, оскільки надходження від податків мають стати стабільним джерелом фінансування розвитку транспортної інфраструктури в Україні.

**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** Метою дослідження є аналіз сучасного стану фінансування дорожнього господарства в Україні за допомогою податкових надходжень спеціального фонду бюджету.

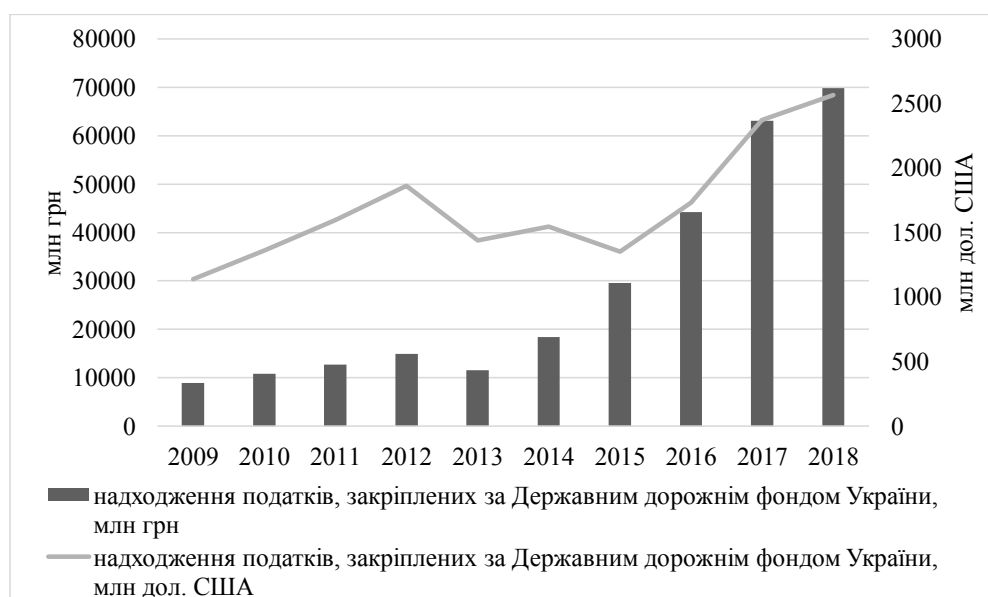
**Виклад основного матеріалу дослідження.** Утвердження податкової компоненти бюджетного фінансування дорожнього господарства в Україні відбулося відповідно до Закону України «Про внесення змін до деяких законів України

щодо фінансування дорожнього господарства» від 16.07.1999 № 986-XIV [13]. До Державного дорожнього фонду України спрямовувалися надходження у повному обсязі від акцизного збору та ввізного мита на нафтопродукти, акцизного збору та ввізного мита з імпортованих на митну територію України транспортних засобів та шин до них; до територіальних дорожніх фондів, утворених у складі республіканського бюджету Автономної Республіки Крим, обласних бюджетів та бюджету міста Севастополя – надходження податку з власників транспортних засобів та інших самохідних машин і механізмів. У 2015 р. припинено зарахування податку із власників транспортних засобів та інших самохідних машин і механізмів до територіальних дорожніх фондів унаслідок реформування податкової системи [14].

Аналізуючи статистичні дані Міністерства фінансів України, отримані за запитом № 98-ЗПІ від 20.02.2019, можна стверджувати про загальне зростання надходження податків у 2009–2018 рр., закріплених за фінансуванням дорожнього господарства (рис. 1). Період 2009–2012 рр. характеризується відносно стабільним зростанням надходження податків та середнім щорічним темпом приросту 18,67%. У 2013 р. відбулося зменшення податкових надходжень на 22,71% за рахунок змін у податковій системі. Період 2014–2017 рр. характеризується стрімким зростанням податкових надходжень, темп приросту у 2014–2015 рр. становив близько 60,00%, у 2016 р. – близько 50,00%, у 2017 р. – 42,61%. У 2018 р. темп приросту подат-

кових надходжень до зведеного бюджету України становив 10,68%, це найменше значення за досліджуваний період. Таким чином, із 2009 р. рівень надходження податків, закріплених за фінансуванням дорожнього господарства, зростає та темп росту становить 7,88 рази проти темпу росту податкових надходженнях зведеного бюджету України, що становить 4,74 рази.

Дотримання вимоги комплексності у дослідженні динаміки надходження податків, закріплених за фінансуванням дорожнього господарства, зумовлює необхідність аналізу динаміки надходження податків у доларовому еквіваленті (рис. 1) та їх частки в податкових надходженнях зведеного бюджету України. Розміри надходження податків, закріплених за фінансуванням дорожнього господарства, у доларовому еквіваленті коливалися від 1 137,64 млн. у 2009 р. до 2 567,19 млн. у 2018 р. зі збереженням напряму динаміки в 2009–2012 рр., яка була притаманна надходженню досліджуваних податків у гривневому еквіваленті. Щорічний темп приросту надходження податків, закріплених за фінансуванням дорожнього господарства, у доларовому еквіваленті у першому періоді (2009–2012 рр.) становив 17,68%, що має незначне відхилення від відповідного темпу приросту надходження досліджуваних податків у гривневому еквіваленті. Коливання надходження податків, закріплених за фінансуванням дорожнього господарства, у 2013–2015 рр. відбувалися за напрямками збільшення та зменшення: у 2013 р. зменшення становило 22,73%, у 2015 р. – 12,47%. Період зростання розпочався



**Рис. 1. Динаміка загального обсягу надходження податків, закріплених за фінансуванням дорожнього господарства, до зведеного бюджету України в 2009–2018 рр.**

*Джерело: побудовано за даними Міністерства фінансів України*

з 2016 р., надходження податків збільшилися на 48,28%, що свідчить про збільшення надходження від оподаткування транспортних засобів та пального, нівелюючи валютний складник.

Надходження податків, закріплених за фінансуванням дорожнього господарства, відбувається в контексті існуючої податкової системи та макроекономічного стану держави. Частка надходження податків, закріплених за фінансуванням дорожнього господарства, у 2009–2018 рр. коливалася від 3,25% у 2013 р. до 7,62% у 2017 р. Узагальнюючи проведені розрахунки частки надходження податків, закріплених за фінансуванням дорожнього господарства, слід відзначити, що кожні 3 грн. зі 100 грн. були отримані від справляння податків, закріплених за фінансуванням дорожнього господарства, у 2013 р., що становило найменше значення протягом досліджуваного періоду; 4 грн. – 2009 р., 2011 р. та 2012 р.; 5 грн. – 2010 р. та 2014 р.; 6 грн. – 2015 р.; 7 грн. – 2016 р. та 2018 р.; 8 грн. – 2017 р.

Підсумовуючи проведений аналіз динаміки надходження податків, закріплених за фінансуванням дорожнього господарства, у гривневому та доларовому еквівалентах, а також їх частки у податкових надходженнях зведеного бюджету України, можна зробити висновок про утвердження позитивної динаміки показників у гривневому еквіваленті з 2013 р., у доларовому еквіваленті – з 2016 р., частки у податкових надходженнях – у 2014–2017 рр. Побудуємо тренди, що визначають середньо- та довгострокові тенденції розміру надходжень податків, закріплених за фінансуванням дорожнього господарства. Оскільки з 2013 р. відзначено збільшення таких податкових надходжень, то застосуємо лінійну модель:

– середньостроковий період (2016–2018 рр.):

$$y_{грн} = 12796t + 33460; (R^2 = 0,9305), \quad (1)$$

$$y_{дол США} = 417,94t + 1387,6; (R^2 = 0,9135), \quad (2)$$

$$z = 0,141t + 6,883; (R^2 = 0,1144); \quad (3)$$

– довгостроковий період (2013–2018 рр.):

$$y_{грн} = 12585t - 4618,5; (R^2 = 0,98), \quad (4)$$

$$y_{дол США} = 242,77t + 984,93; (R^2 = 0,7882), \quad (5)$$

$$z = 0,7995t + 3,129; (R^2 = 0,8617), \quad (6)$$

де  $t$  – фактор часу.

Деяка відмінність трендів у гривневому еквіваленті у середньо- та довгостроковому періоді не має суттєвого впливу на загальну динаміку, щорічне збільшення надходження податків, закріплених за фінансуванням дорожнього господарства, становило близько 12,7 млрд. грн. (формули 1 та 4). Відмінність значення середньорічного зростання (параметр  $a_1$ ) у трендах

динаміки надходження податків, закріплених за фінансуванням дорожнього господарства, у доларовому еквіваленті (формули 2 та 5) та їх частки у податкових надходженнях зведеного бюджету України (формули 3 та 6) свідчать про статистично незначущу достовірність моделювання на основі лінійного рівняння.

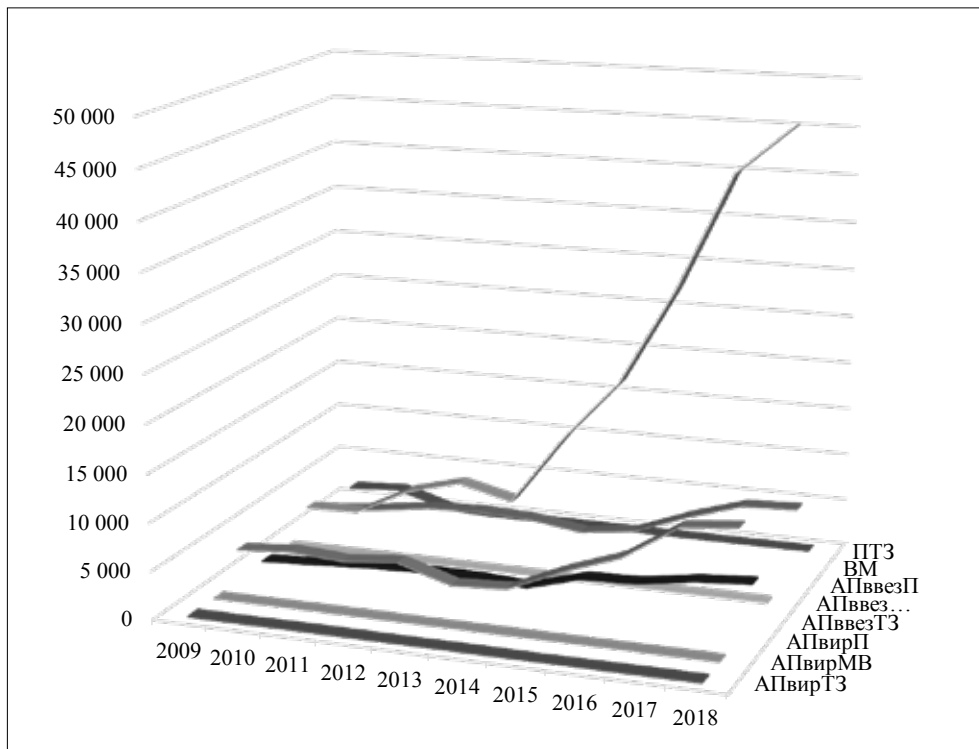
Надходження податків, закріплених за фінансуванням дорожнього господарства, є сумою надходжень до зведеного бюджету України від акцизного податку з вироблених в Україні транспортних засобів (окрім мотоциклів і велосипедів) ( $АПвирТЗ$ ), акцизного податку з вироблених в Україні мотоциклів і велосипедів ( $АПвирМВ$ ), акцизного податку з виробленого в Україні пального ( $АПвирП$ ), акцизного податку з увезених на митну територію України транспортних засобів (окрім мотоциклів і велосипедів) ( $АПвезТЗ$ ), акцизного податку з увезених на митну територію України мотоциклів і велосипедів ( $АПвезМВ$ ), акцизного податку з увезеного на митну територію України пального ( $АПвезП$ ), увізного мита на нафтопродукти, транспортні засоби та шини до них, що ввозяться суб'єктами підприємницької діяльності та громадянами ( $ВМ$ ), податку з власників транспортних засобів та інших самохідних машин і механізмів ( $ПТЗ$ ). Динаміка надходження податків, закріплених за фінансуванням дорожнього господарства, до зведеного бюджету України в 2009–2018 рр. наведена на рис. 2. Статистичні параметри частки (середнє значення ( $\bar{y}$ ), медіана ( $M_e$ ), максимальне значення ( $max$ ), мінімальне значення ( $min$ ), коефіцієнт варіації ( $V_\sigma$ ), параметри лінійного рівняння ( $a_0, a_1$ ), коефіцієнт детермінації ( $R^2$ ) податків, закріплених за фінансуванням дорожнього господарства, наведено в табл. 1 та 2.

Серед податків, закріплених за фінансуванням дорожнього господарства, найвищим фіскальним потенціалом характеризується акцизний податок з увезеного на митну територію України пального, за рахунок якого формувалося 67,67% та 65,76% у середньо- та довгостроковому періодах відповідно з тенденцією до збільшення у 2018 р. Також значним фіскальним потенціалом характеризується акцизний податок із виробленого в Україні пального, за рахунок якого формувалося 16,74% та 16,93% у середньо- та довгостроковому періодах відповідно. Близько 10% податкових надходжень, закріплених за фінансуванням дорожнього господарства, одержано від увізного мита на нафтопродукти і транспортні засоби та шини до них. Для акцизного податку з увезених на митну територію України транспортних засобів характерна частка у формуванні загального розміру податкових надходжень у роз-

мірі близько 6% із тенденцією до зменшення з 2015 р. Частка акцизного податку з вироблених в Україні транспортних засобів та акцизного податку з увезених на митну територію України мотоциклів і велосипедів становила 0,23% та 0,08% у довгостроковому періоді відповідно з тенденцією до зменшення акцизного податку з вироблених в Україні транспортних засобів у середньостроковому періоді до 0,11%, акцизного податку з увезених на митну територію України мотоциклів і велосипедів – збільшення до 0,09%.

У випадку акцизного податку з вироблених в Україні мотоциклів і велосипедів, податку з власників транспортних засобів та інших самохідних машин і механізмів надходження до бюджету в останні роки зменшувалися, їх частка була наближена до нуля за умови варіації відносних показників структури у середньостроковому періоді ( $V_{\sigma APBMB} = 95,82\%$ ,  $V_{\sigma ПТЗ} = 98,93\%$ ) та довгостроковому періоді ( $V_{\sigma APBMB} = 157,29\%$ ,  $V_{\sigma ПТЗ} = 160,20\%$ ).

Структурні зміни суттєвими не можна вважати, оскільки ступінь кореляції часток подат-



**Рис. 2. Динаміка надходження податків, закріплених за фінансуванням дорожнього господарства, до зведеного бюджету України в 2009–2018 рр., млн. грн.**

Джерело: побудовано за даними Міністерства фінансів України

Таблиця 1

**Статистичні параметри частки податків, закріплених за фінансуванням дорожнього господарства, у середньостроковому періоді (2016–2018 рр.)**

	$\bar{y}$	$M_e$	$max$	$min$	$V_{\sigma}$	Параметри лінійного рівняння		$R^2$
						$a_0$	$a_1$	
АПвирТЗ	0,11	0,11	0,13	0,10	14,03	0,0819	0,0159	0,9908
АПвирМВ	0,0001	0,0001	0,0002	0,00	95,82	-0,00001	0,0001	0,3234
АПвирП	16,74	16,64	17,34	16,24	3,34	16,335	0,2024	0,1306
АПвезТЗ	5,81	5,75	6,00	5,69	2,82	6,0555	-0,1225	0,5607
АПвезМВ	0,09	0,09	0,09	0,09	2,78	0,0873	0,0017	0,4776
АПвезП	67,67	67,82	68,14	67,04	0,83	67,356	0,1563	0,077
ВМ	9,58	9,72	9,75	9,25	2,95	10,08	-0,2523	0,798
ПТЗ	0,002	0,002	0,003	0,00	98,93	0,0046	-0,0015	0,9996

Джерело: складено за даними Міністерства фінансів України та власними розрахунками авторів

ків, закріплених за фінансуванням дорожнього господарства, високий як у середньо-, так і в довгостроковому періодах:  $r_{2013/2014} = 0,9511$ ,  $r_{2014/2015} = 0,9963$ ,  $r_{2015/2016} = 0,9982$ ,  $r_{2016/2017} = 0,9998$ ,  $r_{2017/2018} = 0,9999$ . Наявні несуттєві структурні зміни у довгостроковому періоді досліджуваних податкових надходжень у напрямі зменшення характерні для часток акцизного податку з вироблених в Україні транспортних засобів та пального, акцизного податку з увезених на митну територію України транспортних засобів, увізного мита на нафтопродукти, транспортні засоби та шини до них у напрямі збільшення акцизного податку з увезеного на митну територію України пального.

Результати оцінювання ступеня взаємозв'язку між динамікою загального розміру податкових надходжень (ПН), закріплених за фінансуванням дорожнього господарства, та окремих податків наведено на рис. 3. Відповідно до проведеного кореляційного аналізу, у 2009–2018 рр. лише п'ять із восьми надходжень характеризуються високим ступенем кореляції із загальним розміром податкових надходжень. Суттєвий вплив на темпи зростання надходження податків, закріплених за фінансуванням дорожнього господарства, до зведеного бюджету України у 2009–2018 рр. мали надходження акцизного податку з виробленого в Україні пального ( $r_{АПвирП} = 0,9746$ ), акцизного податку з увезених на митну територію України транспортних засобів (окрім мотоциклів і велосипедів) ( $r_{АПвезТЗ} = 0,9738$ ), акцизного податку з увезених на митну територію України мотоциклів і велосипедів ( $r_{АПвезМВ} = 0,9952$ ), акцизного податку увезеного на митну територію України пального ( $r_{АПвезП} = 0,9966$ ), увізного мита на нафтопродукти, транспортні засоби та шини до них, що ввозяться суб'єктами підприємницької діяльності та громадянами ( $r_{ВМ} = 0,9598$ ).

Посилення взаємозв'язку між динамікою загального розміру податкових надходжень, закріплених за фінансуванням дорожнього господарства, та надходженнями акцизного податку з вироблених в Україні мотоциклів і велосипедів відбулося у 2013–2018 рр., акцизного податку з вироблених в Україні транспортних засобів – у 2016–2018 рр. Таким чином, протягом середньострокового періоду всі надходження, крім податку з власників транспортних засобів та інших самохідних машин і механізмів, характеризувалися високим ступенем кореляції.

**Висновки з даного дослідження.** Декомпозиція надходження податків, закріплених за фінансуванням дорожнього господарства, до зведеного бюджету України відбувалася так:

- акцизний податок з увезеного на митну територію України пального;
- акцизний податок із виробленого в Україні пального;
- ввізне мито на нафтопродукти і транспортні засоби та шини до них;
- акцизний податок з увезених на митну територію України транспортних засобів;
- акцизний податок із вироблених в Україні транспортних засобів;
- акцизний податок з увезених на митну територію України мотоциклів і велосипедів;
- акцизний податок із вироблених в Україні мотоциклів і велосипедів;
- податок із власників транспортних засобів та інших самохідних машин і механізмів (припинено справляння до кінця досліджуваного періоду).

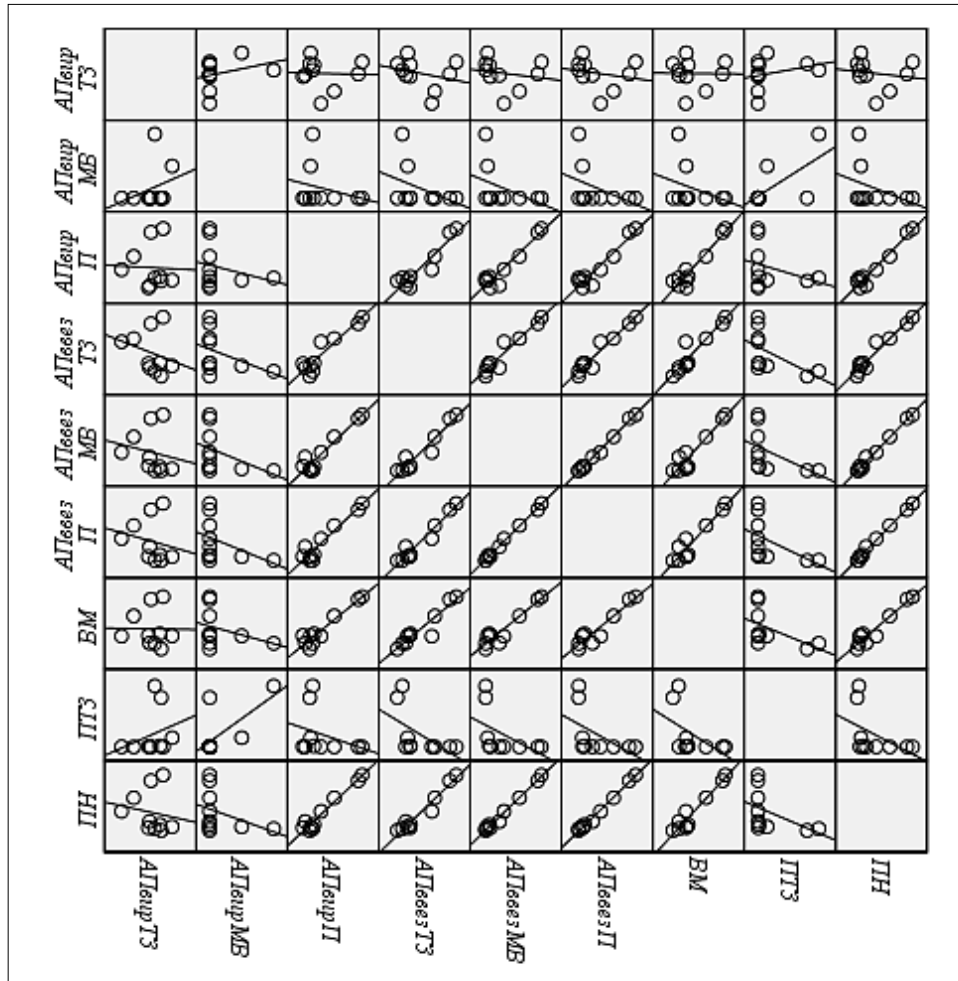
За результатами проведеного регресійного аналізу визначено, що акцизний податок з увезеного на митну територію України пального характеризується найвищим рівнем фіскального потенціалу та темпом приросту надходження до зведеного бюджету України, що перевищує рівень надходження податків,

Таблиця 2

**Статистичні параметри частки податків, закріплених за фінансуванням дорожнього господарства, у довгостроковому періоді (2013–2018 рр.)**

	$\bar{y}$	$M_e$	$max$	$min$	$V_\sigma$	Параметри лінійного рівняння		$R^2$
						$a_0$	$a_1$	
АПвирТЗ	0,23	0,12	0,58	0,08	88,67	0,5365	-0,0872	0,634
АПвирМВ	0,0001	0,000005	0,0002	0,00	157,29	-0,0001	0,00004	0,5396
АПвирП	16,93	16,97	19,84	14,21	10,80	17,698	-0,2196	0,0505
АПвезТЗ	6,64	5,87	9,52	4,55	28,28	8,4096	-0,5069	0,2555
АПвезМВ	0,08	0,09	0,09	0,06	16,05	0,0664	0,0048	0,4533
АПвезП	65,76	67,46	73,39	51,08	11,53	1,9137	59,064	0,2231
ВМ	10,34	9,49	18,85	7,12	41,84	14,168	1,0933	0,2234
ПТЗ	0,02	0,005	0,07	0,00	160,20	0,0569	-0,0115	0,6544

Джерело: складено за даними Міністерства фінансів України та власними розрахунками авторів



**Рис. 3. Кореляційна матриця надходження податків, закріплених за фінансуванням дорожнього господарства, до зведеного бюджету України в 2009–2018 рр.**

*Джерело: побудовано за даними Міністерства фінансів України*

закріплених за фінансуванням дорожнього господарства (8,04 рази проти 6,03 рази у довгостроковому періоді та 1,57 рази проти 1,56 рази у середньостроковому періоді). Доповненням даного податку є акцизний податок із виробленого в Україні пального, що свідчить про визначальну роль оподаткування пального у фінансуванні дорожнього господарства, сукупні надходження від якого становлять 85% на кінець досліджуваного періоду. Незначний

фіскальний потенціал сформовано за рахунок оподаткування транспортних засобів (акцизний податок з увезених на митну територію України та з вироблених в Україні транспортних засобів).

Напрямом подальших наукових досліджень має стати факторний аналіз динаміки надходження податків, закріплених за фінансуванням дорожнього господарства, до зведеного бюджету України.

#### Список використаних джерел:

1. Бойко С.В. Українська наукова школа державних фінансів: історична ретроспектива та сучасні реалії : автореф. дис ... канд. екон. наук : 08.00.08. Київ, 2013. 19 с.
2. The Global Competitiveness Report 2014–2015. *Full Data Edition*. URL: [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_GlobalCompetitivenessReport\\_2014-15.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2014-15.pdf) (дата звернення: 01.03.2019).
3. The Global Competitiveness Report 2015–2016. *Full Data Edition*. URL: [http://www3.weforum.org/docs/gcr/2015-2016/Global\\_Competitiveness\\_Report\\_2015-2016.pdf](http://www3.weforum.org/docs/gcr/2015-2016/Global_Competitiveness_Report_2015-2016.pdf) (дата звернення: 01.03.2019).
4. The Global Competitiveness Report 2016–2017. URL: [http://www3.weforum.org/docs/GCR2016-2017/05FullReport/TheGlobalCompetitivenessReport2016-2017\\_FINAL.pdf](http://www3.weforum.org/docs/GCR2016-2017/05FullReport/TheGlobalCompetitivenessReport2016-2017_FINAL.pdf) (дата звернення: 01.03.2019).



5. The Global Competitiveness Report 2017–2018. URL: <http://www3.weforum.org/docs/GCR2017-2018/05FullReport/TheGlobalCompetitivenessReport2017%E2%80%932018.pdf> (дата звернення: 01.03.2019).
6. Про внесення змін до Закону України «Про джерела фінансування дорожнього господарства України» щодо вдосконалення механізму фінансування дорожньої галузі : Закон України від 17.11.2016 № 1762-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1762-19> (дата звернення: 01.03.2019).
7. Фінансове та обліково-аналітичне забезпечення підприємств дорожньо-транспортного комплексу : монографія / за наук. ред. А.В. Базиліук. Київ : Кондор, 2016. 237 с.
8. Безуглий А.О. Організаційно-економічний механізм забезпечення ефективності розподілу фінансових ресурсів в дорожньому господарстві : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04. Київ, 2015. 20 с.
9. Жулин О.В. Фінансове забезпечення підприємств дорожнього господарства в умовах фінансової децентралізації. *Вісник Національного транспортного університету*. 2014. № 30(2). С. 57–65.
10. Затонацька Т.Г., Возненко А.А. Трансформація механізму державного фінансування транспортної інфраструктури України. *Вісник Одеського національного університету. Серія «Економіка»*. 2017. Т. 22. Вип. 2. С. 43–47.
11. Концева В.В., Печончик Т.І. Фінансування потреб дорожньої галузі України: сучасний стан та шляхи вирішення проблем. *Вісник Національного транспортного університету*. 2013. № 28. С. 227–232.
12. Никифоруk О.І., Чмирьова Л.Ю. Зміна моделі фінансування дорожньої інфраструктури в Україні. *Економіка і прогнозування*. 2014. № 4. С. 38–56.
13. Про внесення змін до деяких законів України щодо фінансування дорожнього господарства : Закон України від 16.07.1999 № 986-XIV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/986-14> (дата звернення: 01.03.2019).
14. Про внесення змін до Податкового кодексу України та деяких законодавчих актів України щодо податкової реформи : Закон України від 28.12.2014 № 71-VIII. *Відомості Верховної Ради України*. 2015. № 7–8, 9. Ст. 55.

**Семенов А.Ю.**кандидат економічних наук,  
доцент кафедри фінансів,  
банківської справи та страхування  
Сумського державного університету**Доброгорська В.П.**магістрант  
Сумського державного університету**Semenog Andrii**

Sumy State University

**Dobrohorska Valentyna**

Sumy State University

## ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ВИКОРИСТАННЯ КРАУДФАНДИНГУ ЯК СПОСОБУ ЗОВНІШНЬОГО ФІНАНСУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ

## THEORETICAL PRINCIPLES OF THE CROWDFUNDING AS A METHOD FOR EXTERNAL FINANCING OF SMALL AND MEDIUM BUSINESS ENTERPRISES

У статті на основі аналізу наукових джерел розглянуто теоретичні засади краудфандингу в контексті його використання суб'єктами малого та середнього бізнесу (МСБ). Охарактеризовано рівень розвитку МСБ в Україні. Наведено власне визначення краудфандингу. Представлено основні принципи функціонування краудфандингу. Наведено характеристику основних моделей, умов та технології реалізації зовнішнього фінансування підприємств малого та середнього бізнесу за допомогою онлайн-платформ краудфандингу. Здійснено порівняльний аналіз переваг та недоліків краудфандингу в контексті можливостей його використання підприємствами малого та середнього бізнесу. Розглянуто зарубіжні підходи до регулювання краудфандингу, наголошено на їх перевагах та недоліках. Акцентовано увагу на необхідності ефективного регулювання краудфандингу в Україні.

**Ключові слова:** краудфандинг, МСБ, зовнішнє фінансування, фінансові ресурси, кредитування.

В статье на основе анализа научных источников рассмотрены теоретические основы краудфандинга в контексте его использования субъектами малого и среднего бизнеса (МСБ). Охарактеризован уровень развития МСБ в Украине. Приведено собственное определение краудфандинга. Представлены основные принципы функционирования краудфандинга. Предоставлена характеристика основных моделей, условий и технологии реализации внешнего финансирования предприятий малого и среднего бизнеса с помощью онлайн-платформ краудфандинга. Осуществлен сравнительный анализ преимуществ и недостатков краудфандинга в контексте возможностей его использования предприятиями малого и среднего бизнеса. Рассмотрены зарубежные подходы к регулированию краудфандинга, сделан акцент на их преимуществах и недостатках. Акцентируется внимание на необходимости эффективного регулирования краудфандинга в Украине.

**Ключевые слова:** краудфандинг, МСБ, внешнее финансирование, финансовые ресурсы, кредитование.

The article examines scientific sources about theoretical and practical aspects of the organization and functioning of crowdfunding as one of the alternative methods of financing small and medium enterprises (SME). Also, the level of SMEs development in Ukraine is characterized. It is discovered that crowdfunding is a modern tool for financing social initiatives and business projects of individual citizens or SMEs, based on the idea of collective investment through open call for potential investors (donors), which are united by common moral or material interest, and mostly use specialized Internet platforms. The basic principles of crowdfunding operations are also presented in the article. It describes the main models, conditions and technology of external financing of small and medium enterprises with the help

of crowdfunding on-line platforms. A comparative analysis of the advantages (less bureaucratic, possibility of risks optimization for SMEs, gives feedback about the potential demand for a starter product, lower transaction costs, bigger audience of investors) and disadvantages (not suitable for large-scale and complex projects, have many legal risks, gives access to a unique idea or product to potentially stronger competitors, make a high level of uncertainty for the recipient in terms of time and volume of financial resources engagement) of crowdfunding in the context of the possibilities of its use by small and medium enterprises is carried out. Foreign approaches to the regulation of crowdfunding are considered, their advantages and disadvantages are emphasized. It is proved that crowdfunding as a modern way of SMEs financing is an actual and promising method of attracting financial resources, especially at the initial stages of enterprise creation and development. At the same time, its application puts potential risks on the investor and entrepreneur, which requires the development of special regulatory support and state regulation of this area. It is made a conclusion that analysis and consideration of foreign experience will contribute to the development of this form of financing in Ukraine.

**Key words:** crowdfunding, SME, external financing, financial resources, lending.

**Постановка проблеми.** Проведення структурних реформ в економіці, наявність відносно дешевої та освіченої робочої сили, вдале географічне положення визначають процес інтеграції України у світовий економічний простір реальним та необхідним для країни. Це сприятиме покращенню інвестиційного клімату, розширенню ринків збуту для вітчизняної продукції та доступу до світового ринку капіталів і передових технологій, притоку іноземних інвестицій, зростанню зайнятості населення, підвищенню рівня доходів та стабілізації рівня життя в країні. Водночас однією з основних проблем на шляху до успішної інтернаціоналізації українських підприємств у світовому торговельному просторі є переважання частки великих підприємств у вітчизняній економіці, які поступово вичерпують власні виробничі можливості, тоді як малий та середній бізнес (МСБ) за рівнем свого внеску у створення доданої вартості в країні залишається недостатнім порівняно з іншими країнами ЄС. З огляду на низький рівень самофінансування, а також складнощі банківського кредитування особливого значення набувають питання пошуку альтернативного зовнішнього фінансового забезпечення підприємств малого та середнього бізнесу, серед яких найбільш ймовірним є використання системи краудфандингу як відкритого та прозорого способу забезпечення інвестиційних потреб МСБ. Усе це актуалізує особливу увагу до питань аналізу сутності й значення краудфандингу як способу фінансування підприємств малого та середнього бізнесу.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Стрімкий розвиток краудфандингу як методу альтернативного фінансування бізнес-проектів зумовив появу низки наукових досліджень, що зосереджені на його сутності та значенні. Зокрема, слід назвати таких вчених, як М. Скагліні, М. Вентрес, Дж. Хау, Р. Краут, П. Резнік, Ф. Варгас, Дж. Дасарі, Р. Водроп, Б. Жанг, Р. Рау, М. Грей, С. Саваресе, Ф. Куіл, О. Чернявська,

А. Соколова. Проте, незважаючи на наявність значної кількості напрацювань з визначеної тематики, подальшого дослідження потребують питання ролі та значення краудфандингу як альтернативного способу зовнішнього фінансування розвитку підприємств малого та середнього бізнесу.

**Метою** статті є дослідження теоретичних та практичних аспектів організації та функціонування краудфандингу як одного з альтернативних методів фінансування підприємств малого та середнього бізнесу.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** На початку 90-х рр. ХХ століття з проголошенням незалежності в Україні розпочато процес розвитку вітчизняного підприємництва. Становлення підприємницької діяльності відбувалося за умов відсутності належної державної підтримки та нормативно-правового забезпечення, надлишкового контролю та регулювання з боку контролюючих органів, складного процесу реєстрації та отримання необхідних дозволів, непрозорої приватизації та високого рівня тінізації економіки. Саме у цей період відбувалося становлення підприємств малого та середнього бізнесу, які, на відміну від великих радянських підприємств, мали гнучкість та швидкість реакцій на потреби ринку, що дало змогу стабілізувати соціально-економічну ситуацію в країні, вгамувати товарний дефіцит та критичний рівень безробіття.

Зазначимо, що, відповідно до Господарського кодексу України [1], ЗУ «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» [2] та Директиви 2013/34/ЄС [3], до категорії МСБ належать підприємства з чисельністю від 50 до 250 осіб та чистим доходом від реалізації товарів, робіт, послуг від 8 до 40 млн. євро. У цьому контексті частка МСБ в структурі економіки України майже досягла рівня країн ЄС. Їх частка у ВВП країни на кінець 2017 р. досягла 60% від ВВП, а за чисельністю вони мають 99,1% від усіх зареєстрованих суб'єктів госпо-

дарювання (разом з мікропідприємствами). Аналізуючи галузевий розподіл підприємств МСБ [4], відзначимо, що майже половина з них (46%) сконцентрована у сфері оптової та роздрібною торгівлі. Ще 17% підприємств займаються наданням різних послуг (освітніх, медичних, консультаційних). Також сектор МСБ є найбільш масовим роботодавцем в Україні з часткою зайнятих у 86% від усієї кількості працюючих [4].

Відзначимо, що підприємства МСБ мають обмежені власні ресурси і, як правило, не залучають інвестиції на фондовому ринку. Незважаючи на відкриття програм з кредитування МСБ банками України (наприклад, «КУБ» від АТ «Приватбанк», «Будуй своє» від АТ «Ощадбанк»), малим підприємствам, особливо на стартовому етапі, дуже важко залучити фінансовий ресурс через низькі оцінки кредитоспроможності, високі потенційні ризики та невідповідність стандартам банку. Як відповідь на запити малого бізнесу, а також стрімкий розвиток інтернет-технологій отримав розвиток новий спосіб фінансування бізнесу, а саме краудфандинг.

Аналіз наукової літератури засвідчив наявність певних розбіжностей у розумінні краудфандингу. Так, Дж. Хау [5] визначає краудфандинг як феномен, який передбачає відкритий призив (переважно засобами Інтернету) до залучення фінансових ресурсів, зокрема в обмін на майбутній продукт або іншу винагороду для підтримки ініціатив підприємця.

Як кооперацію людей, які добровільно надають фінансову підтримку стартапу, інноваційному проекту, ідеї або організації, визначає краудфандинг П. Діамандіс [6]. Цю позицію підтримують М. Джамалдінова та Ю. Дук [7]. Автори акцентують увагу на колективному співробітництві людей («донорів»), які добровільно об'єднують свої гроші або інші ресурси засобами Інтернету, щоби підтримати людей або організації («реципієнтів»).

А. Зейналов [8] як головну особливість краудфандингу виділяє можливість суспільного фінансування незвичайних проектів та стартапів у сферах бізнесу, виробництва, культури, освіти тощо. Водночас такі науковці, як М. Гірчак, У. Бретшнейдер, Ф. Хаас, І. Блом, Я. Леймейстер, А. Орданіні, Л. Міселі, М. Пізетті, А. Парасурман, розглядають поняття краудфандингу у суто бізнесовому значенні та наголошують на тому, що він є однією з найуспішніших бізнес-моделей фінансування через інтернет-платформи для поповнення власного капіталу суб'єкта підприємницької діяльності на основі винагород та заборгованості [9; 10].

Найбільш повними, на нашу думку, є визначення О. Чернявської та А. Соколової [11]. Вчені зазначають, що головними особливостями краудфандингу є обов'язковість суб'єктів процесу фінансування, цільове призначення фінансових ресурсів, добровільність пожертвувань та наявність спеціалізованих платформ для підтримки проектів.

Узагальнюючи вищенаведені підходи, ми доходимо висновку, що краудфандинг – це сучасний інструмент фінансування соціальних ініціатив та бізнес-проектів окремих громадян чи представників малого й середнього бізнесу, заснований на ідеї колективного інвестування шляхом відкритого заклику потенційних інвесторів («донорів»), які об'єднані спільною моральною чи матеріальною зацікавленістю, що частіше за все реалізується за допомогою спеціалізованих інтернет-платформ.

Аналіз підходів науковців [5; 7; 9; 10; 12; 15] дав змогу виокремити такі принципи функціонування краудфандингу.

1) Мережевий принцип організації фінансування. Він передбачає залучення коштів населення шляхом встановлення взаємозв'язку між інвесторами та автором бізнес-проекту на спеціальних платформах в Інтернеті. Одним з найважливіших факторів успішності краудфандингу у цьому принципі є скорочення кількості посередників завдяки безпосередньому взаємозв'язку людей, які володіють фінансовими ресурсами, та представниками бізнесу, які їх потребують.

2) Принцип збереження фінансової незалежності. Автори бізнес-проектів отримують цілковиту самостійність від традиційних кредиторів завдяки конкуренції не тільки бізнес-проектів, але й інвесторів, які бажають інвестувати кошти. Також цей принцип дає змогу знизити трансакційні видатки.

3) Принцип публічності та прозорості фінансування проектів. Фінансові ресурси залучаються на загальноприйнятих умовах, що забезпечуються дотриманням політики відповідної інтернет-платформи. Потенційні інвестори та будь-яка зацікавлена особа можуть спостерігати та приймати участь у фінансуванні бізнес-проекту за рахунок власного внеску.

4) Принцип благодійного характеру фінансування. Передбачається добровільність внеску, який неодмінно повинен бути пов'язаний з принципом цільового призначення зібраних ресурсів.

5) Принцип функціональності призначення коштів. Кожний внесок інвестора повинен мати призначення й обґрунтування для його здійснення.

6) Принцип колективної співпраці інвесторів. Перевагою краудфандингу є можливість

співфінансування одного проекту багатьма учасниками, що дає змогу суттєво розширити потенціал загальної суми інвестицій, а також розподілити інвестиційні ризики від невдалої реалізації бізнес-проекту.

Таким чином, краудфандинг варто визначати як соціальний банк, який акумулює та використовує фінансові ресурси зацікавленого населення, спираючись на технологію цього інструмента, моделі збору коштів та умови їх отримання.

Принципи функціонування краудфандингу визначають відповідні моделі та умови отримання коштів авторами бізнес-проектів (рис. 1).

Загалом найбільш поширеними є чотири моделі краудфандингу.

1) Модель пожертвування. Вона дає змогу інвесторам жертвувати гроші проектам чи людям, які їх потребують, без відповідних зобов'язань для одержувача. Ця форма краудфандингу використовується здебільшого в некомерційному секторі, для вирішення соціальних та екологічних проблем і фінансування політичних кампаній. Винагородою може бути згадка інвестора на сайті, запрошення на спеціальний захід тощо. Модель дає можливість інвесторам брати участь у житті суспільства, реалізовувати власні моральні та соціальні інтереси.

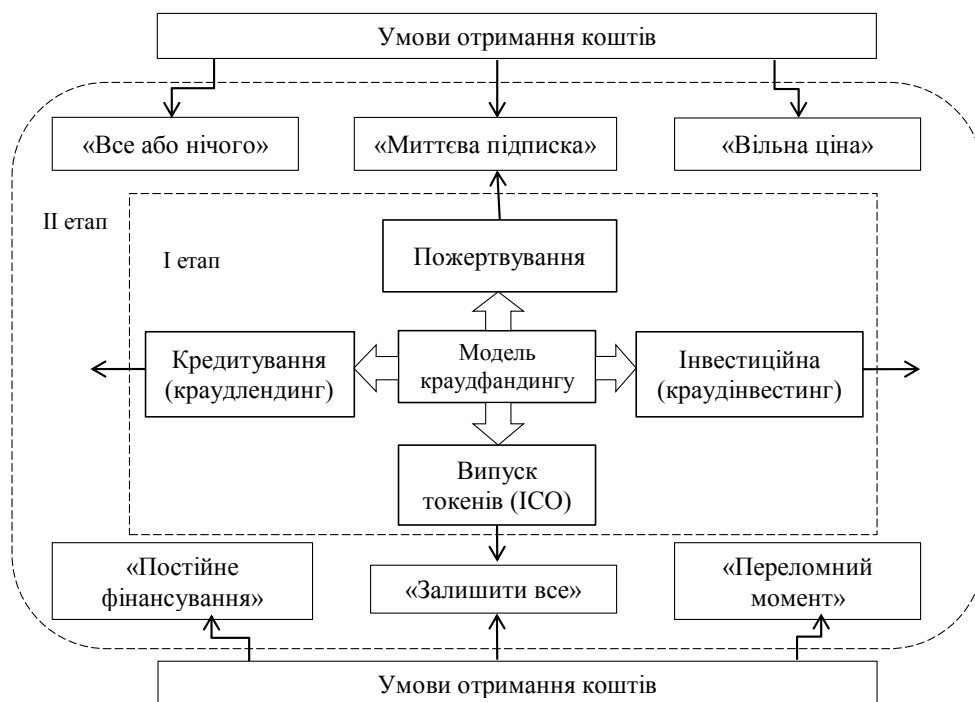
2) Модель кредитування (краудлендинг). Вона дає змогу «донорам» (кредиторам) безпосередньо кредитувати «реципієнтів» або

інвестувати в боргові зобов'язання, емітовані краудфандинговою платформою. Краудлендинг є сучасною версією кредитування, що передбачає активне використання можливостей Інтернету та прямого зв'язку між кредитором і позичальником.

3) Інвестиційна модель (краудінвестинг). Ця модель нагадує традиційну форму вкладення в акціонерний капітал підприємства. Вона передбачає рівність інвесторів під час управління компанією в обмін на фінансування. Така модель найбільшою мірою підходить для реалізації високотехнологічних проектів та кампаній.

4) Модель випуску tokenів (ICO). Найбільш сучасна модель фінансування, яка виникла у зв'язку зі стрімким розвитком Fintech-послуг. Така модель передбачає використання технології розподіленого реєстру [14] та публічний продаж частини бізнесу інвесторам, які готові прийняти ризик втрати вкладених коштів, в обмін на можливість отримання доходу від зростання профінансованого бізнесу [15]. Цей спосіб дає змогу фінансувати проект на ранній стадії без необхідності проведення складних юридичних процедур.

На нашу думку, в контексті забезпечення фінансування суб'єктів малого та середнього бізнесу найбільш вдалим є моделі краудлендингу та краудінвестингу, адже вони комбінують логіку ринку фінансових послуг разом з перевагами суспільного фінансування.



**Рис. 1. Основні моделі та умови отримання коштів від краудфандингу**  
Джерело: складено авторами за даними джерел [12; 13]

Різні моделі фінансування краудфандингу передбачають різні варіанти умов отримання коштів залежно від правил відповідної онлайн-платформи. Так, одним з варіантів є спосіб «Все або нічого», за якого зібрані фінансові ресурси переводяться автору проекту лише тоді, коли повністю досягається встановлена фінансова мета проекту. Якщо ж мета не була досягнута, то кошти повертаються спонсорам.

Умови отримання ресурсів «Залишити все» передбачають перехід зібраних коштів до ініціатора проекту незалежно від того, якою мірою була досягнута мета. Зазвичай ці умови використовують разом з варіантом «Переломний момент», коли зібрані кошти надходять автору після подолання так званого переломного моменту, яким може стати певний прийнятний для автора поріг розміру зібраних грошей.

Умова фінансування «Вільна ціна» передбачає визначення інвестором розміру пожертвувань для створеного продукту, тобто є певною мірою встановлення ціни запропонованому продукту. Цю умову краудфандингу найчастіше використовують для фінансування результатів творчої діяльності.

Нескінченим способом отримання пожертв від інвесторів називають «Вічне фінансування», за якого пожертвування поступово переходять в етап фінансування діяльності бізнес-ідеї. Натомість отримання коштів на умовах способу «Миттєва підписка» найчастіше використовується для фінансування благодійності, коли зазначаються необхідні реквізити, а перекази здійснюються автоматично.

Моделі та умови фінансування передбачають застосування певної технології для реалізації процесу збирання коштів. Зазначимо, що технологічні засади фінансування на різних платформах дуже схожі і, як правило, передбачають п'ять етапів функціонування краудфандингового проекту [16]:

1) акредитація проекту (перевірка заявки на фінансування щодо відповідності правилам та політиці онлайн-платформи; контроль за дотриманням усіх процедур фінансування);

2) запуск та просування (налаштування та запуск проекту на платформі; передбачення публікації інформації про мету, строки та особливості проекту; можливою є рекламна та маркетингова підтримка проекту);

3) збирання коштів (відбувається за допомогою благодійних внесків спонсорів, які самостійно вибирають суму фінансування; здійснюється за посередництва онлайн-платформи);

4) фінансове управління (залежно від умов проекту та результатів зібрані кошти переходять у розпорядження автора бізнес-проекту,

який використовує їх для досягнення заявленої мети);

5) закриття проекту (дата закриття зазначається на момент створення проекту; можливим є призупинення за ініціативою автора проекту; передбачає звіт одержувача коштів перед спонсорами).

Відзначимо, що можливість використання краудфандингу як ефективної альтернативи для суб'єктів МСБ суттєвою мірою залежить від рівня захищеності та довіри до цього виду фінансування, що може бути досягнуто наявністю системи державного регулювання. У цьому контексті розвиток краудфандингу суттєво поступається класичному ринку фінансових послуг через відсутність усталеної практики та підходів до регулювання в багатьох країнах світу. Загалом нині виділяються дві моделі регулювання:

– пропорційне регулювання («регуляторна пісочниця»), що передбачає створення «безпечного простору», в якому онлайн-платформи можуть тестувати інноваційні продукти та послуги, бізнес-моделі та механізми доставки безнегайного виникнення всіх нормативних наслідків для участі у відповідній діяльності [17];

– модель ліцензування, що є досить складною для бізнесу; вона створює додаткові бар'єри для входження нових учасників на ринок, проте потенційно є менш ризикованою; видаванням ліцензій займаються вже наявні фінансові інститути, а саме регулятори фінансових ринків; фактично ця модель прирівнює краудфандинг-платформи до наявного регулювання торговельних майданчиків або платіжних установ.

Сьогодні найбільш досконалою є система державного регулювання США, яка базується на основі «м'якої» моделі ліцензування. Для функціонування та розвитку краудфандингу як альтернативної моделі фінансування малого та середнього бізнесу у 2012 р. був прийнятий Закон «Швидкий старт нашого бізнесу» № 3606 ("Jumpstart Our Business Startups Act") [18]. Установлюючи послаблення вимог до обігу цінних паперів в країні, цей Закон дав змогу компаніям використовувати краудфандинг для випуску інвестиційних цінних паперів (акціонерного чи боргового характеру) обсягом до 1 млн. дол. США за максимальної кількості у 2 000 інвесторів. Максимальна сума одного інвестора обмежена 10 000 дол. США. Метою Закону, який скорочено назвали «Робочі місця» ("JOBS") було створення нових робочих місць та стимулювання розвитку нових компаній. Він передбачає створення спрощеної системи залучення інвестицій для малих та середніх компаній, так званих бізнес-стартапів, без про-

ведення обов'язкових перевірок. Закон заклав правову базу різних моделей краудфандингу, де як винагороду інвестор отримує частину власності, акції підприємства, дивіденди або право голосу на загальних зборах акціонерів.

Саме тому не дивним є лідерство США за кількістю та обсягами фондування у сфері краудфандингу, серед яких найбільшими є "Kickstarter" та "Indiegogo", тобто платформи з нефінансовою винагородою ("rewards based platforms") для фінансування бізнес-проектів. Наприклад, на платформі "Kickstarter", що функціонує з 2009 р., було розміщено понад 119 000 проектів з усього світу (з них 82 українських проекти) на суму у понад 2,9 млрд. дол. від 12 мільйонів інвесторів з усього світу.

Зазначимо, що, як і будь-який інший спосіб фінансування МСБ, краудфандинг має низку переваг та недоліків [12; 16; 19]. До переваг можемо віднести відсутність бюрократії та процедур, характерних для класичних фінансових посередників; можливість оптимізації ризиків на початкових етапах створення підприємства; наявність зворотної інформації про потенційний рівень попиту на продукт стартапу; зни-

ження трансакційних витрат на організацію фінансування; збільшення аудиторії інвесторів.

Водночас краудфандинг не підходить для масштабних та комплексних проектів, має юридичні ризики як для інвестора, так і для позичальника, відкриває доступ до унікальної ідеї чи продукту потенційно більш сильним конкурентам, а також має високий рівень невизначеності для отримувача коштів стосовно часу та обсягів залучення фінансових ресурсів.

**Висновки з проведеного дослідження.** Краудфандинг як сучасний спосіб фінансування малого та середнього бізнесу є актуальним та перспективним методом залучення фінансових ресурсів, особливо на початкових етапах створення й розвитку підприємства. Водночас його застосування має потенційні ризики для інвестора та підприємця, що потребує розвитку спеціального нормативного забезпечення та державного регулювання цієї сфери ринку фінансових послуг. Аналіз та врахування зарубіжного досвіду сприятимуть розвитку цієї форми фінансування в Україні, дослідження якої, безумовно, є актуальним у контексті розвитку вітчизняної економічної науки.

#### Список використаних джерел:

1. Господарський кодекс України від 7 лютого 2019 р. № 436-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15>.
2. Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні : Закон України від 16 листопада 2018 р. № 996-XIV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14>.
3. Директива 2013/34/ЄС Європейського Парламенту та Європейської Ради від 26 червня 2013 р. URL: <http://www.apu.com.ua/files/23345235325.pdf>.
4. Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>.
5. Хау Дж. Краудсорсинг: коллективный разум как инструмент развития бизнеса / пер. с англ. Москва : Альпина Паблишер, 2012. 288 с.
6. Діамандіс П., Котлер С. Переможець: як досягти колосального успіху і вплинути на світ. Київ : К. Fund, 2016. 253 с.
7. Дук А., Джамалдинова М. Краудфандинг как новая форма инновации в инвестировании. *Вопросы региональной экономики*. 2016. № 1. С. 27–33.
8. Краудинвестинг: современная система организации и финансирования проектной деятельности / А. Зейналов, Ю. Грузина, Д. Ильенков, Н. Ильенкова, В. Капустина, К. Хачатурян. Москва : Русайнс, 2017. 168 с.
9. Crowdfunding: Outlining the New Era of Fundraising. FGF Studies in Small Business and Entrepreneurship / M. Gierczak, U. Bretschneider, Ph. Haas, I. Blohm, J.M. Leimeister. Cham : Springer Science + Business Media. URL: [https://www.alexandria.unisg.ch/239336/1/JML\\_516.pdf](https://www.alexandria.unisg.ch/239336/1/JML_516.pdf).
10. Ordanini A., Miceli L., Pizzetti M., Parasuraman A. Crowd-funding: transforming customers into investors through innovative service platforms. *Journal of Service Management*. 2011. Vol. 22. Iss. 4. P. 443–470. DOI: 10.1108/09564231111155079.
11. Чернявська О., Соколова А. Фандрайзинг. Київ : Центр учбової літератури, 2013. 188 с.
12. Vargas F., Dasari J., Vargas M. Understanding Crowdfunding: The SEC's New Crowdfunding Rules and the Universe of Public Fund-Raising. Washington, D.C. : American Bar Association. 2014. URL: <https://businesslawtoday.org/2015/12/understanding-crowdfunding-the-secs-new-crowdfunding-rules-and-the-universe-of-public-fund-raising>.
13. Wardrop R., Zhang B., Rau R., Gray M. Moving Mainstream. The European Alternative Finance Benchmarking Report. Cambridge : University of Cambridge, 2015. URL: [https://www.jbs.cam.ac.uk/fileadmin/user\\_upload/research/centres/alternative-finance/downloads/2015-uk-alternative-finance-benchmarking-report.pdf](https://www.jbs.cam.ac.uk/fileadmin/user_upload/research/centres/alternative-finance/downloads/2015-uk-alternative-finance-benchmarking-report.pdf).
14. State of Blockchain Q1. 2018. URL: <https://www.coindesk.com/research/state-blockchain-q1-2018>.

15. Kuile F. The State of Crowdfunding: A Review of Business Models and Platforms. URL: [http://futureideas.eu/wp-content/uploads/2013/01/Frank-terKuile\\_The-state-of-crowdfunding.pdf](http://futureideas.eu/wp-content/uploads/2013/01/Frank-terKuile_The-state-of-crowdfunding.pdf).
16. Scataglini M., Ventresca M. Funding the UN Sustainable Development Goals: Lessons from Donation-Based Crowdfunding Platforms. Oxford, 2019. URL: <http://eureka.sbs.ox.ac.uk/7303>.
17. Regulatory sandbox. Financial Conduct Authority. 2015. URL: <https://www.fca.org.uk/publication/research/regulatory-sandbox.pdf>.
18. Jumpstart Our Business Startups. ACT from Mar 28, 2012 No. 3606. URL: <https://www.govtrack.us/congress/bills/112/hr3606/text>.
19. Savarese C. Crowdfunding and P2P lending: Which Opportunities for Microfinance. European Microfinance Network, 2015. URL: [https://www.european-microfinance.org/sites/default/files/document/file/magazine\\_crowdfunding\\_7.pdf](https://www.european-microfinance.org/sites/default/files/document/file/magazine_crowdfunding_7.pdf).
20. Report: Global Crowdfunding Market 2016-2020. Research and Markets. URL: <https://www.researchandmarkets.com/research/3rzndz/global>.

УДК 336.71

DOI: <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2019-2-37>

**Ситник І.П.**

кандидат технічних наук, доцент кафедри фінансів  
Національного університету харчових технологій

**Коротка А.П.**

студентка  
Національного університету харчових технологій

**Sytnyk Inna**

National University of Food Technology

**Korotka Anna**

National University of Food Technology

## ПЕРСПЕКТИВИ ВИКОРИСТАННЯ ЄВРОПЕЙСЬКОГО ДОСВІДУ ФУНКЦІОНУВАННЯ ПЛАТІЖНИХ СИСТЕМ В УКРАЇНІ

## THE OPPORTUNITIES PAYMENT SYSTEM FUNCTIONING IN UKRAINE USING EUROPEAN EXPERIENCE

У статті проаналізовано механізм функціонування платіжної системи України та країн Європейського Союзу. Досліджено досвід, який застосовують європейські держави щодо управління новітніми технологіями та їх впровадження у сферу платіжних послуг. Проаналізовано ключові нормативно-правові акти в Україні та ЄС, які регулюють діяльність суб'єктів платіжної системи, є фундаментальними для здійснення платіжних розрахунків. Визначено основні орієнтири Національного банку України на майбутнє, проблеми, які можуть вплинути на впровадження цих змін у платіжну систему. Здійснено аналіз кількості безготівкових операцій з використанням платіжних карток у країнах ЄС та Україні. Розраховано частку безготівкових операцій від загальної кількості операцій з платіжними картками в Україні. Обґрунтовано вплив оверсайту на забезпечення безперервної та ефективної роботи платіжних систем.

**Ключові слова:** платіжні системи, європейський досвід, Платіжна Директива, безготівкові операції, оверсайт, відкритий банкінг.

В статье проанализирован механизм функционирования платежной системы Украины и стран Европейского Союза. Исследован опыт, который применяют европейские государства касательно управления новейшими технологиями и их внедрения в сферу платежных услуг. Проанализированы ключевые нормативно-правовые акты в Украине и ЕС, которые регулируют деятельность



субъектов платежной системы, являются фундаментальными для осуществления платежных расчетов. Определены основные ориентиры Национального банка Украины на будущее, проблемы, которые могут повлиять на внедрение этих изменений в платежную систему. Осуществлен анализ количества безналичных операций с использованием платежных карт в странах ЕС и Украине. Рассчитана доля безналичных операций от общего количества операций с платежными картами в Украине. Обосновано влияние оверсайта на обеспечение непрерывной и эффективной работы платежных систем.

**Ключевые слова:** платежные системы, европейский опыт, Платежная Директива, безналичные операции, оверсайт, открытый банкинг.

The article analyzes the mechanism of functioning of the payment system of Ukraine and the countries of the European Union. The experience of European states regarding the management and introduction of the newest technologies in the field of payment services is researched. The analysis of key regulatory acts in Ukraine and the EU, which regulate the activities of the payment system actors, as well as the main ones for payment settlements, is conducted. The main legal act for the modern development of the payment system in the world is the Second Payment Directive. It serves as the basis for creating the conditions for an "era of open banking". The main changes, which include the Second Payment Directive in comparison with its previous variants, are considered. The main benchmarks of the National Bank of Ukraine for the future are identified, such as the use of the IBAN and simplification of payments through the SEPA system. The problems that may affect the implementation of these changes in the payment system, the ways of their elimination are described. The analysis of the number of non-cash transactions using payment cards in the EU and Ukraine was carried out. The share of cashless transactions from the total number of transactions with payment cards in Ukraine is calculated. On the basis of this analysis, the current state of cashless settlements development, their influence on the payment system as a whole was revealed. The importance of implementing overtime to ensure the continuous and efficient operation of payment systems is substantiated. The relationship between supervision and risk management in the payment sector, as well as minimization of their consequences, is determined. It is determined that the state should support the stability of the development of the functioning of payment systems.

**Key words:** payment systems, European experience, Payment Services Directive, non-cash transactions, oversight, open banking.

**Постановка проблеми.** У часи високих технологій платіжні системи посідають визначне місце як фінансовий інструмент для ефективного управління грошовими потоками, тому постає питання про те, якими шляхами можна досягти ефективного функціонування платіжного механізму в Україні. Європейський досвід є прикладом вдалого вжиття заходів, які поєднують популяризацію платіжних систем та їх інноваційність.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання розвитку та перспектив платіжних систем в Україні розглянуті в працях С.О. Паперника [1], Н.М. Руцишина, З.Р. Костак [2], О.П. Заруцької, Т.Б. Прохорець [3].

**Метою** статті є визначення перспектив функціонування платіжних систем з огляду на європейський досвід, дослідження нормативно-правової бази платіжних систем, які регулюються Національним банком України.

**Вклад основного матеріалу дослідження.** У сучасному світі виникають нові умови функціонування та розвитку економіки. Беззаперечно важливу роль відіграють у цьому процесі саме платіжні системи. Україна з моменту отримання незалежності спрямовує свої орієнтири саме на запозичення досвіду Європейського Союзу, який утворює єдине платіжне середовище.

Правовою базою функціонування платіжної системи в Україні є Закон України «Про платіжні системи та переказ коштів в Україні» від 2001 року, в якому є чітке визначення, що платіжні системи – це платіжна організація, члени платіжної системи та сукупність відносин, що виникають між ними під час проведення переказу коштів [4]. Загальні засади функціонування платіжних систем регулюються Конституцією України, Законами України, такими як «Про Національний банк України», «Про банки і банківську діяльність», «Про поштовий зв'язок», а також іншими нормативно-правовими актами. Головним регулюючим органом є Національний банк України.

Оскільки найбільш вдалим прикладом правового регулювання платіжних систем є Європейський Союз, доречно буде виокремити найсуттєвіші етапи розвитку платіжних систем у Європі.

Процес уніфікації розпочався з утворення Єдиної зони платежів в євро (Single Euro Payments Area, SEPA) у 2007 році, який характеризується повним скасуванням різниці між внутрішніми та зовнішніми платежами в євро, що прискорює грошові операції. Повністю процес впровадження SEPA закінчився у 2014 році [5].

Наступним визначним кроком є прийняття Директиви Європейського Парламенту і Союзу від 2007 року № 2007/64/ЄС про платіжні послуги на внутрішньому ринку, яка вносить зміни у Директиви 97/7/ЄС, 2005/60/ЄС. У цій Директиві були передбачені принципи надання платіжних послуг, порядок проведення нагляду та спеціальні інструменти платежів тощо.

У 2009 році була повністю прийнята Директива Європейського Парламенту і Союзу № 2009/110/ЄС. Саме ця Директива включала норми перерахунку електронних грошей, а також вимоги щодо започаткування, здійснення та пруденційного нагляду за діяльністю установ, що працюють з електронними грошима [6].

Зміни в європейському законодавстві щодо регулювання платіжної сфери не минули Україну, адже наша держава спрямовує свої можливості для інтеграції в Європейський Союз, тому слідування європейським стандартам та запозичення досвіду простежується в планах Національного банку України на майбутнє.

Насамперед важливим кроком є запровадження IBAN (від англ. "International Bank Account Number") на території України, адже це дає змогу клієнтам банків оперативно отримувати перекази коштів, особливо тоді, коли вони прямують з ЄС.

Після набуття чинності Директивою № 2007/64/ЄС про платіжні послуги у 2007 році та подальшого присвоєння у 2010 році IBAN у 48 країнах світу в Україні за ініціативи Асоціації українських банків "UkrSWIFT" були прийняті стандарт ISO 13616-122010 «Фінансові послуги – міжнародний номер банківського рахунку (IBAN)» і Національне регулювання стандарту за алгоритмом створення IBAN в Україні [8].

Національний банк України планує вже з 1 квітня 2019 року перейти на міжнародний номер банківського рахунку, що стане обов'язковим для клієнтів всіх банків України під час переведення коштів як у національній, так і в іноземній валюті. Це дасть змогу більш

легко ідентифікувати платника та отримувача коштів, а також надаватиме інформацію про IBAN за допомогою QR-коду.

Для України цей номер буде складати 29 літер та цифр, отже, містити код країни, контрольний розряд, код банку та номер рахунку [9].

Вдалим прикладом для українських банків є нововведення українського віртуального банку "Monobank" (спільний проект компанії "Fintech Band" і "Universal Bank"), який представив у березні 2019 року оновлення з можливістю клієнтам банку отримувати кошти від будь-якого європейського банку через систему SEPA. Основними перевагами є швидкість та нижча комісія, ніж через систему SWIFT, адже відсутні банки-посередники, а термін перерахунку коштів становить 0–2 дні. Для того щоби здійснити операцію, клієнту "Monobank" потрібно надати лише IBAN своєї картки [10; 11].

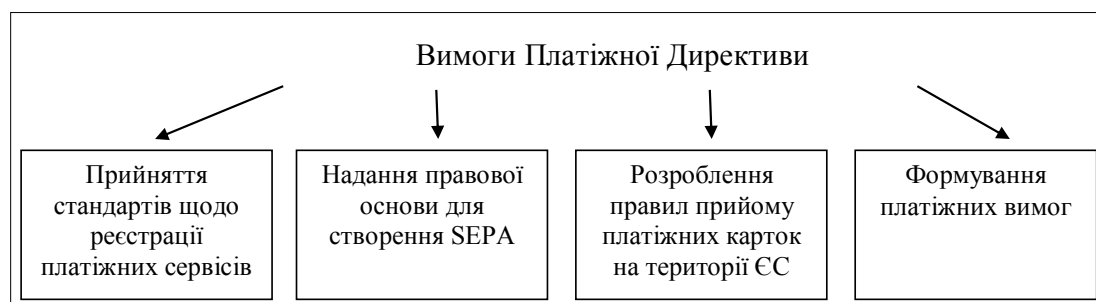
Саме факт того, що Україна здійснює реальні кроки для запровадження IBAN, свідчить про те, що європейські стандарти значною мірою впливають на українське законодавство, тому Директива PSD2 заслуговує детальної уваги.

Після прийняття Платіжної Директиви у 2007 році відбувся процес діджиталізації економіки Європи, що стало поштовхом для створення нових продуктів та прискорило онлайн-платежі. Однак Платіжна Директива 2007 року потребувала певних напрацювань, адже більшість нових компаній не контролювалась Директивою, що ускладнювало подальший розвиток ринку платіжних послуг [8].

Друга Платіжна Директива (PSD2) розроблена та прийнята у 2015 році задля покращення захисту як користувачів, так і загалом платіжних послуг, сприяння конкурентному середовищу та розвитку інновацій у сфері. Важливо зазначити, що повної чинності PSD2 набула у 2018 році на території ЄС [7].

Основними суб'єктами PSD2 є:

– кредитні організації, які обслуговують клієнтів (ASPSP, що надають та підтримують платіжні облікові записи користувачів);



**Рис. 1. Вимоги, які реалізовані Платіжною Директивою**

*Джерело: розроблено авторами за даними джерела [7]*

- платіжні організації, що постачають інформацію про акаунти (AISP);
- провайдери платіжних послуг (TPP), які будуть ініціювати онлайн-платежі (PISP, що полегшують використання онлайн-банкінгу для здійснення платежів), а також користувачі платіжних сервісів [12].

Друга Платіжна Директива ввела на ринок платіжних послуг дві нові форми платіжних агентів, а саме провайдерів платіжних послуг (PISP) та платіжні організації (AISP), кожен з яких виконує свою важливу функцію. Також PSD2 внесла корективи до порядку забезпечення безпеки користувачів під час здійснення платіжних операцій, наділила Європейську банківську асоціацію (EBA) можливість розробляти вимоги для забезпечення коректної аутентифікації користувачів. Директива надалі застосовує правила забезпечення технологій та SEPA Credit Transfer, котрі засновані на протоколі XML (обміну повідомленнями) ISO 20022 [8].

Запровадження Другої Платіжної Директиви на цьому етапі є лише планом на майбутнє у НБУ, адже для того, щоби PSD2 функціонувала, Україні слід підготувати нормативно-правову базу та здійснити такі зміни, як удосконалення сфери платіжних послуг, створення умов для конкуренції, технічна готовність для коректної роботи API, внесення коректив до Закону України «Про фінансові послуги та державне регулювання ринків фінансових послуг» та Закону України «Про платіжні системи та переказ коштів в Україні», а також проведення опитування громадян України щодо готовності та їх довіри до «відкритого банкінгу», тобто надання доступу до акаунтів клієнтів банку для сторонніх компаній.

У Європі за останні роки спостерігається тенденція до збільшення кількості безготівкових розрахунків, що є повністю логічним явищем, адже стрімко розвиваються інтернет-послуги, з'являється все більше їх різноманіття та орієнтованість на будь-якого користувача [13].

Більшість безготівкових операцій здійснюється саме за допомогою платіжних карток, тобто в електронному вигляді. На рис. 3 зображено загальну кількість безготівкових операцій у 5 найрозвинутіших країн ЄС та в Україні з 2014 по 2017 роки.

Дані рис. 3 доводять той факт, що кількість безготівкових операцій зростає саме завдяки тому, що в усьому світі відбувається розквіт безготівкових операцій. Якщо порівнювати Україну з розвинутими країнами ЄС, то можна зробити висновок, що нині поширеність безготівкових операцій лише набирає обертів, але цього недостатньо насамперед через відсутність нормативно-правової бази, яка би прискорила процес впровадження Другої Платіжної Директиви на території України та популяризації мобільних платежів.

На рис. 1 чітко відображено, що лідером з безготівкових операцій є Велика Британія, що зумовлюється популярністю платіжної системи "Paym", яка була розроблена першою для смартфонів в Англії, випередивши "Apple Pay" і "Google Wallet".

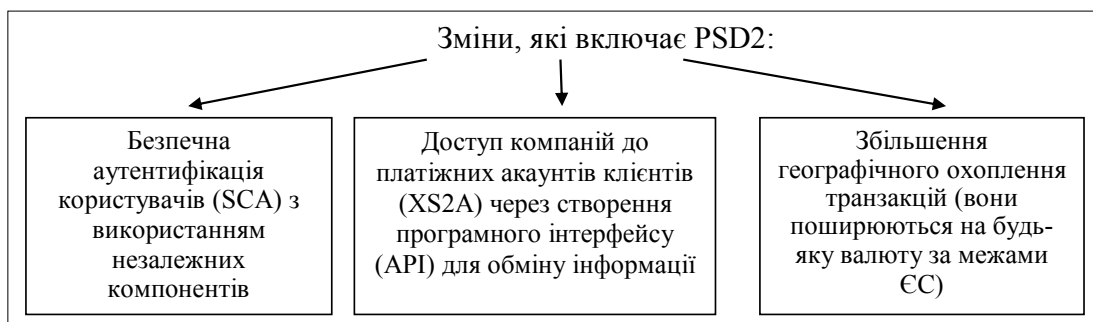
Табл. 1 відображає те, як змінюється динаміка кількості безготівкових операцій.

Порівнюючи 2017 рік із 2014 роком, бачимо, що кількість безготівкових операцій зросла значною мірою, особливо це стосується України, зростання відбулось на 138,7%, що характеризує значний прогрес у галузі платіжних послуг.

Позитивною тенденцією для України є збільшення частки безготівкових операцій за кількістю протягом останніх 5 років, що зображено на рис. 4.

Спостерігається стабільне збільшення частки безготівкових розрахунків, адже станом на 2018 рік всього відбулось 3 915 млн. операцій з платіжними картками, при цьому 3 073 млн. склали безготівкові операції, а іншу частину – операції з отримання готівки [14].

Ключовим фактором, який впливає на розвиток платіжних систем України, є діяльність НБУ, яка орієнтована на ефективне та безпе-



**Рис. 2. Зміни, які включає Друга Платіжна Директива**

*Джерело: розроблено авторами за даними джерела [12]*

первне забезпечення функціонування платіжного механізму. Така діяльність має назву оверсайту платіжних систем [15].

Саме така діяльність врегульовується відповідним Положенням про нагляд (оверсайт) платіжних систем та систем розрахунків в Україні, що ґрунтується на європейському стандарті про нагляд (оверсайт) платіжних систем та систем розрахунків (The Eurosystem's oversight) [16].

Нагляд відіграє важливу роль не лише у стабільності та ефективності фінансового сектору та економіки Євросони загалом, але й у безперешкодному проведенні єдиної грошової політики Євросони та стабільності єдиної валюти. Функція нагляду визначається в Договорі про функціонування Європейського Союзу та Статуті Європейської системи центральних банків (ЄСЦБ) та Європейського центрального банку (ЄЦБ) як сприяння безперебійній роботі платіжних систем та забезпечення їх ефективності й безпеки [17].

На базі цього та Законів України «Про Національний банк України», «Про платіжні системи та переказ коштів в Україні» НБУ у 2018 році розробив «Методичні рекомендації з управління ризиками в платіжних системах». У ньому є чітке розмежування ризиків платіжної системи, а саме правовий ризик, операційний ризик, кредитний ризик, ризик ліквідності та систем-

ний ризик. Для кожного ризику розроблений так званий профіль, у якому наведені джерело, локалізація, форма реалізації, оцінювання можливості й наслідків відповідних ризиків [18]. Методичні рекомендації призначені для платіжних організацій, завдяки яким підвищена якість документації, яка подається до НБУ згідно із законодавством.

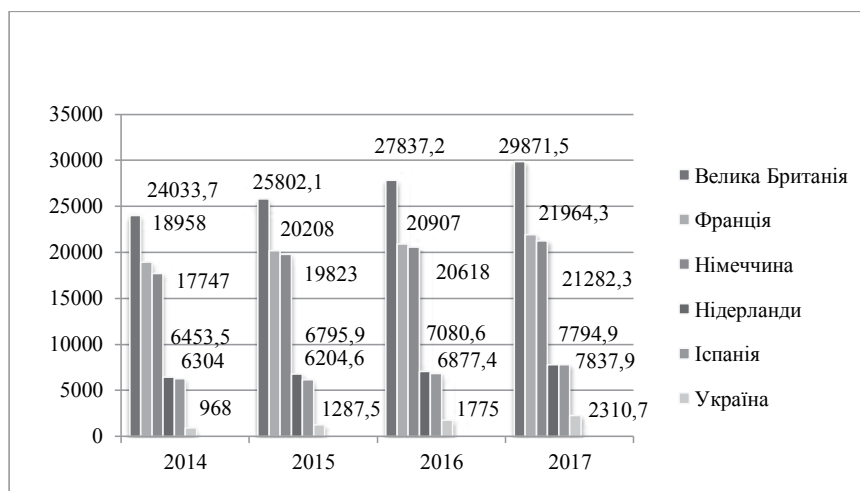


Рис. 3. Кількість безготівкових операцій з використанням платіжних карток (млн. шт.) у країнах ЄС та Україні

Джерело: розроблено авторами за даними джерела [13]

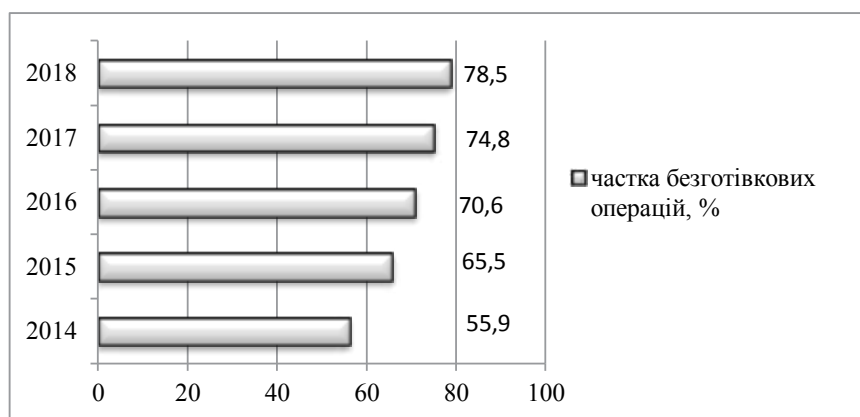


Рис. 4. Частка безготівкових операцій від загальної кількості операцій з платіжними картками, %

Джерело: розроблено авторами за даними джерела [14]

Таблиця 1

Кількість безготівкових операцій з використанням платіжних карток (млн. шт.) [13]

Країна	Роки				Відносне відхилення, %			
	2014	2015	2016	2017	2015/2014	2016/2015	2017/2016	2017/2014
Велика Британія	24 033,7	25 802,1	27 837,2	29 871,5	7,35	7,88	7,3	24,29
Франція	18 958	20 208	20 907	21 964,3	6,59	3,45	5,05	15,85
Німеччина	17 747	19 823	20 618	21 282,3	11,69	4,01	3,22	19,92
Нідерланди	6 453,5	6 795,9	7 080,6	7 794,9	5,3	4,18	10,08	20,78
Іспанія	6 304	6 204,6	6 877,4	7 837,9	0,98	10,84	13,96	24,33
Україна	968	1 287,5	1 775	2 310,7	33,0	37,86	30,18	138,7

Ефективне управління ризиками платіжних систем сприятиме зменшенню можливості їх виникнення.

**Висновки з проведеного дослідження.** Отже, з огляду на європейські стандарти функціонування платіжних систем можемо дійти висновку, що на цьому етапі свого розвитку Україна робить реальні кроки назустріч прогресу в галузі платіжних розрахунків. Головною метою на майбутнє для України є забезпечення умов як технічного, так і правового характеру для запуску в дію Другої Платіжної Директиви на території нашої дер-

жави й початку такого важливого процесу, як присвоєння IBAN власникам банківських рахунків.

Також можна зробити висновок, що позитивна динаміка розвитку платіжних систем зберігається, а це означає, що Україна має реальні шанси в майбутньому максимально наблизитись до розвинутих країн ЄС у сфері безготівкових платіжних розрахунків, для чого потрібно створити комфортні умови для здійснення миттєвої оплати товарів та послуг, поширити QR-коди та популяризувати мобільні додатки платіжних систем.

#### Список використаних джерел:

1. Фінтех і Україна: Платіжні системи. Ч. 3. URL: <https://evris.law/uk/stattja-finteh-i-ukraina-platizhni-sistemi-chastina-3>.
2. Руцишин Н.М., Костак З.Р. Платіжна система України та безпека її функціонування. *Вісник Миколаївського національного університету імені В.О. Сухомлинського*. 2017. Вип. 19. URL: <http://global-national.in.ua/archive/19-2017/88.pdf>.
3. Заруцька О.П., Прохорець Т.Б. Особливості функціонування платіжних систем в Україні. *Молодий вчений*. 2017. № 10. URL: <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2017/10/199.pdf>.
4. Про платіжні системи та переказ коштів в Україні : Закон України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2346-14>.
5. Deloitte. How to flourish in an uncertain future. Open banking and PSD2. URL: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/cz/Documents/financial-services/cz-open-banking-and-psd2.pdf>.
6. PaySpace. SEPA на порозі України. URL: <https://psm7.com/analytics/sepa-verge-ukraine.html>.
7. European Central Bank. Payment Services Directive. URL: <https://www.ecb.europa.eu/press/pr/date/2007/html/pr070424.en.html>.
8. PLUSWorld. PSD2 на рынке платежных сервисов Европы: историко-правовой анализ принятия Директивы. URL: <https://www.plusworld.ru/professionals/psd2-na-rynke-platezhnyh-servisov-evropy-istoriko-pravovoj-analiz-prinyatiya-direktiv>.
9. Національний банк запроваджує міжнародний номер банківського рахунку IBAN // Офіційний сайт НБУ. URL: [https://bank.gov.ua/control/uk/publish/article?art\\_id=84880261](https://bank.gov.ua/control/uk/publish/article?art_id=84880261).
10. Monobank : офіційний сайт. URL: <https://www.monobank.ua/about>.
11. Monobank випустив нову версію приложения «Обормот». URL: <https://minfin.com.ua/2019/04/05/37313707>.
12. Fintech Futures. Infographics: PSD2 explained. URL: <https://www.bankingtech.com/2017/03/infographics-psd2-explained>.
13. European Central Bank. Payment and terminal transactions. URL: <http://sdw.ecb.europa.eu/reports.do?node=1000001386>.
14. Безготівкові операції, здійснені із використанням платіжних карток // Офіційний сайт НБУ. URL: <https://bank.gov.ua/doccatalog/document?id=88661788>.
15. Оверсайт платіжних систем // Офіційний сайт НБУ. URL: [https://bank.gov.ua/control/uk/publish/article?art\\_id=123487](https://bank.gov.ua/control/uk/publish/article?art_id=123487).
16. Про затвердження Положення про нагляд (оверсайт) платіжних систем та систем розрахунків в Україні. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0755500-14>.
17. European Central Bank. Eurosystem Oversight report. URL: <https://www.ecb.europa.eu/pub/pdf/other/eurosystemoversightreport2016.en.pdf?2ae0c243b5cab226b6d21c0115dbf609>.
18. Національний банк розробив методичні рекомендації з управління ризиками в платіжних системах. URL: [https://bank.gov.ua/control/uk/publish/article?art\\_id=72819054](https://bank.gov.ua/control/uk/publish/article?art_id=72819054).

**Спасів Н.Я.**кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри фінансового менеджменту та страхування  
Тернопільського національного економічного університету**Spasiv Nataliia**

Ternopil National Economic University

**БЮДЖЕТНІ ВИДАТКИ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ  
ФУНКЦІОНУВАННЯ ФІНАНСІВ ОТГ****BUDGET EXPENDITURE IN PROVIDING  
THE FUNCTIONING OF FINANCES OF OTG**

У статті проаналізовано теоретико-методичні підходи до оцінювання бюджетних видатків у контексті забезпечення ефективного функціонування фінансів об'єднаних територіальних громад, формування фінансово спроможних об'єднаних територіальних громад (ОТГ) в умовах реформування системи місцевого самоврядування та децентралізації влади. Встановлено, що під час формування та виконання бюджетів об'єднаної територіальної громади за видатками основними проблемами є розподіл повноважень на власні й делеговані та відповідність фінансових ресурсів цим повноваженням. З огляду на постулати Бюджетного кодексу України виокремлено чинники, які впливають на видаткову частину бюджетів ОТГ. Проаналізовано структурні дисбаланси у формуванні та виконанні видатків бюджетів ОТГ, створених в Україні від початку реформ. Обґрунтовано, що визначення фінансової спроможності новостворених ОТГ відповідно до чинного законодавства також має ґрунтуватись на оцінюванні структури видатків бюджетів ОТГ. У цьому контексті акцентовано увагу на проведенні аналізу структурних дисбалансів у видатках бюджетів ОТГ та визначенні їх чинників.

**Ключові слова:** територіальна громада, об'єднані територіальні громади, фінансова спроможність територіальної громади, фінанси ОТГ, бюджет ОТГ, видатки бюджету ОТГ.

В статье проанализированы теоретико-методические подходы к оцениванию бюджетных расходов в контексте обеспечения эффективного функционирования финансов объединенных территориальных общин, формирования финансово состоятельных объединенных территориальных общин (ОТО) в условиях реформирования системы местного самоуправления и децентрализации власти. Установлено, что при формировании и исполнении бюджетов объединенного территориального общества по расходам основными проблемами являются распределение полномочий на собственные и делегированные и соответствие финансовых ресурсов этим полномочиям. С учетом постулатов Бюджетного кодекса Украины выделены факторы, которые влияют на расходную часть бюджетов ОТО. Проанализированы структурные дисбалансы в формировании и исполнении расходов бюджетов ОТО, созданных в Украине с начала реформ. Обосновано, что определение финансовой состоятельности новоиспеченных ОТО в соответствии с действующим законодательством также должно основываться на оценивании структуры расходов бюджетов ОТО. В этом контексте акцентировано внимание на проведении анализа структурных дисбалансов в расходах бюджетов ОТО и определении их факторов.

**Ключевые слова:** территориальная община, объединенные территориальные общины, финансовая состоятельность территориальной общины, финансы ОТО, бюджет ОТО, расходы бюджета ОТО.

It is determined that in the conditions of the reform of local self-government and territorial organization of the government, the current system of financing expenditures of budgets of the united territorial communities (UTC) has a hindering effect on the processes of financial decentralization. In general, the powers of OMCs in the field of finance remain too limited. And these declared reforms create artificial barriers to the formation of financially capable UTC. The theoretical and methodological approaches to the estimation of budgetary expenditures in the context of ensuring the effective functioning of the finances of the united territorial communities and the formation of financially capable united territorial communities (UTC s) in the conditions of the reform of the system of local self-government and decentralization of power are analyzed. It was established that when developing and implementing the bud-

gets of the united territorial community for expenditures, the main problem is the division of powers into own and delegated ones and the correspondence of financial resources with these powers. Based on the postulates of the Budget Code of Ukraine, the factors that affect the expenditure part of the UTC budgets are identified. Structural imbalances in the formation and implementation of expenditures of UTC budgets created in Ukraine since the beginning of reforms were analyzed. The factors of structural imbalances of expenditures of general and special funds of UTC budgets are determined, which determine the necessity of estimating losses due to occurrence of budgetary risks arising from established imbalances. Losses from budget risk are calculated on the basis of mathematical expectations of expenditures of budgets of UTCs on funds. It is substantiated that determination of financial capacity of newly established UTCs in accordance with the current legislation should also be based on the estimation of the structure of expenditures of UTC budgets. In this context, attention is focused on the analysis of structural imbalances in the expenditures of UTC budgets and the definition of their factors.

**Key words:** territorial community, united territorial communities, financial capacity of the territorial community, UTC finances, budget of UTC, expenditures of the budget of UTC.

**Постановка проблеми.** В умовах реформування місцевого самоврядування й територіальної організації влади діюча система фінансування видатків бюджетів ОТГ здійснює гальмуючий вплив на процеси фінансової децентралізації. Загалом повноваження ОМС ОТГ у сфері фінансів залишаються надто обмеженими, що за декларованих реформ створює штучні перепони на шляху формування фінансово спроможних ОТГ.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Аналіз останніх досліджень і публікацій, у яких започатковано розв'язання цієї проблеми, перебуває в полі зору багатьох вчених. Її різні аспекти досліджують такі українські науковці, як Б.П. Андресюк, М.О. Баймуратов, О.В. Батанов, В.І. Борденюк, В.М. Вакуленко, О.С. Дроздовська, В.С. Куйбіда, В.В. Мамонова, Ю.В. Наврузов, М.І. Орхіз, Ю.Л. Панейко, В.Ф. Погорілко, О.А. Ткаченко, С.Є. Саханенко, Ю.П. Сурмін, Ю.П. Шаро. Серед зарубіжних науковців необхідно виділити А. Брауна, Б. Веллмана, М. Даймонда, І.В. Видріна, А. де Токвіля, В.І. Фадеева, Ю.В. Філіппова.

**Метою** статті є висвітлення особливостей формування й виконання бюджетів ОТГ за видатками, аналіз діючої практики в контексті оцінювання дисбалансів у структурі видатків бюджетів ОТГ.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Особливості формування та виконання бюджетів ОТГ за видатками визначаються ст. ст. 71 (ч. 2, в якій йдеться про бюджет розвитку), 89 і 91 Бюджетного кодексу України (далі – БКУ), виявляючись у тому, що за рахунок коштів бюджетів громад, окрім видатків на здійснення власних (самоврядних) повноважень, фінансуються видатки, які делегуються державою їм на виконання. Згідно зі ст. 89 БКУ основними з них є видатки на утримання закладів бюджетної сфери, а саме освіти (дошкільні та загальноосвітні заклади), охорони здоров'я (заклади первинної та вторинної медичної допомоги), куль-

тури (клуби й будинки культури, бібліотеки, театри, музеї, школи естетичного виховання), спорту (дитячо-юнацькі спортивні школи, заходи з фізичної культури та спорту), соціального захисту та соціального забезпечення (центри соціального обслуговування, притулки для дітей, програми соціального захисту). Під час визначення обсягу цих видатків враховують мережу закладів бюджетної сфери, соціальні стандарти, вартість тарифів на енергоносії, індекс споживчих цін. Зазначимо, що під час складання бюджету ОТГ виконавчий орган її ради враховує обсяг міжбюджетних трансфертів у межах надходжень цього бюджету, а також розподіляє ці кошти за вказаними видатковими статтями.

Згідно зі ст. 91 БКУ виокремлюють видатки, пов'язані з виконанням власних повноважень, більшість яких може здійснюватися за наявності місцевої програми розвитку, затвердженої радою ОТГ.

Згідно з нормами чинного законодавства джерелом фінансування видатків загального та спеціального фондів є:

- доходи, визначені ст. ст. 64, 69<sup>1</sup> БКУ;
- міжбюджетні трансферти з державного бюджету.

Під час планування необхідно враховувати, що видатки спеціального фонду бюджету ОТГ мають цільове призначення та здійснюються за конкретно визначених надходжень спеціального фонду бюджету (зокрема, власних надходжень бюджетних установ) (п. 2 ч. 3 ст. 13 БКУ). З бюджету ОТГ фінансуються також капітальні видатки, перелік та джерела фінансування яких визначені ст. 71 БКУ.

Щодо цього варто наголосити на тому, що планування видатків місцевих бюджетів ОТГ можна умовно розподілити на дві частини, такі як забезпечення поточних видатків та забезпечення видатків розвитку. Відповідно, поточні видатки характеризуються значною соціальною спрямованістю, видатки розвитку перед-

бачають фінансування програм інвестиційно-інноваційного розвитку ОТГ.

Зауважимо, що на формування видатків бюджетів ОТГ впливають зміни у:

- розмежуванні видів видатків між державним та бюджетами ОТГ за принципом субсидіарності;
- трансфертній політиці;
- соціально-економічній політиці;
- бюджетному законодавстві.

Окрім цього, під час затвердження бюджету ОТГ має бути дотримана норма ч. 4 ст. 77 БКУ щодо першочергової потреби в коштах на оплату праці працівників бюджетних установ відповідно до встановлених законодавством України умов її оплати та розміру мінімальної заробітної плати; проведення розрахунків за електричну й теплову енергію, водопостачання, водовідведення, природний газ і послуги зв'язку, які споживаються бюджетними установами.

У ч. 1 ст. 51 БКУ також зазначається, що керівники бюджетних установ утримують чисельність працівників, військовослужбовців, осіб рядового та начальницького складу, а також здійснюють фактичні видатки на заробітну плату (грошове забезпечення), зокрема видатки на премії та інші види заохочень чи винагород, матеріальну допомогу, лише в межах фонду заробітної плати (грошового забезпечення), затвердженого для бюджетних установ у кошторисах. Зауважимо, що дотримання зазначених норм є беззаперечним.

Ефективне формування видатків бюджетів ОТГ базується на оцінюванні виконання кошторисів бюджетними установами за минулий період, аналізуванні попиту мешканців громади на публічні послуги та оцінюванні їхньої вартості за попередній рік, оптимізації наявних бюджетних установ, дотриманні норм бюджетного законодавства.

Щодо такого джерела фінансування видатків бюджетів ОТГ, як міжбюджетні трансферти, варто зауважити, що саме під час об'єднання громади набули виняткових прав стосовно їхнього отримання (ч. 4 ст. 67 БКУ). Міжбюджетні трансферти, які передбачаються в державному бюджеті для бюджету ОТГ, є джерелом формування їхньої дохідної частини та розподіляються відповідними міністерствами, тобто головними розпорядниками коштів трансфертів. Перелік міжбюджетних трансфертів для бюджету ОТГ визначено у ст. 97 БКУ. Так, базову дотацію як трансферт призначено для горизонтального вирівнювання податкоспроможності бюджету, яке здійснюється на основі ПДФО (детальний аналіз міститься у п. 2.2 дослідження). Коли індекс податкоспроможності становить більше

1,1 порівняно із середнім показником по Україні, частину надходжень (50% перевищення індексу податкоспроможності 1,1 щодо середнього значення по країні) передаватимуть із бюджету ОТГ до державного бюджету, тобто здійснюватимуть реверсну дотацію, яка в місцевому бюджеті відображається як видатки бюджету. Розрахунок таких дотацій здійснює Міністерство фінансів України.

У структурі міжбюджетних трансфертів також розрізняють субвенції, які надходять із державного бюджету, зокрема освітня спрямовується на оплату праці з нарахуваннями педагогічним працівникам окремих навчальних закладів (школи та школи-інтернати, зокрема спеціалізовані та заклади для громадян, які потребують соціальної допомоги й реабілітації, професійно-технічні навчальні заклади щодо видатків на здобуття повної загальної середньої освіти (перелік визначено ст. 103<sup>2</sup> БКУ)). Обсяг субвенції визначається Міністерством освіти і науки України за формулою, затвердженою Кабінетом Міністрів України.

Слід зазначити, що на 2018 р. розподіл субвенції між місцевими бюджетами здійснено на основі нової формули, де враховано нормативну наповнюваність класів, розрахункову кількість ставок педагогічних працівників, визначену за навчальним навантаженням та середньою заробітною платою вчителя.

Медична субвенція спрямовується на оплату поточних видатків закладів охорони здоров'я (з урахуванням розмежування видатків між місцевими бюджетами, визначеного ст. ст. 89, 90 і 103<sup>4</sup> БКУ), крім видатків на оплату комунальних послуг та енергоносіїв. Обсяг субвенції визначається Міністерством охорони здоров'я України за формулою, затвердженою Кабінетом Міністрів України.

Слід зазначити, що з другого півріччя 2018 р. в межах вжиття заходів реформи фінансування системи охорони здоров'я в подальшому такі видатки фінансуватимуться за виконання бюджетної програми державного бюджету «Надання первинної медичної допомоги населенню».

Субвенція на формування інфраструктури об'єднаних територіальних громад надається відповідно до ст. 10 Закону України «Про добровільне об'єднання територіальних громад» і є стимулом їхнього об'єднання. Принципи розподілу субвенції між місцевими бюджетами передбачають, що 50% від обсягу субвенції розподіляються пропорційно до площі ОТГ, 50% – кількості сільського населення громади. Розподіл субвенції здійснює Міністерство регіонального розвитку та житлово-комунального господарства України. Субвенції на здійснення



державних програм соціального захисту надаються відповідно до ст. 102 БКУ. Такі субвенції передбачаються в державному бюджеті для обласних бюджетів, а обласні державні адміністрації здійснюють їхній розподіл між бюджетами міст обласного значення, ОТГ та районними бюджетами. Під час затвердження бюджету ОТГ субвенції на здійснення програм соціального захисту враховуються в обсягах, визначених ОДА.

Бюджетом ОТГ також може бути передбачена додаткова дотація на фінансування переданих з державного бюджету видатків з утримання закладів освіти та охорони здоров'я.

У бюджеті ОТГ можуть передбачатись міжбюджетні трансферти іншим місцевим бюджетам, перелік яких визначено у ст. 101 БКУ, метою яких є передача коштів з одного місцевого бюджету іншому для забезпечення ефективного використання наявного фінансового ресурсу та надання якісних послуг споживачам (зокрема, відповідно до ст. 93 БКУ).

Зауважимо, що, крім вищезазначених видатків, у бюджеті ОТГ планується резервний фонд бюджету для здійснення непередбачених видатків, що не мають постійного характеру та не могли бути заплановані під час складання проекту бюджету (ст. 24 БКУ). Резервний фонд бюджету не може перевищувати 1% від обсягу видатків загального фонду відповідного бюджету та формується на основі рішення ради ОТГ. Рішення про виділення коштів з резервного фонду бюджету ОТГ приймається виконавчим органом ради громади.

Рішенням про бюджет обов'язково визначається оборотний залишок бюджетних коштів, що є частиною залишку коштів загального фонду відповідного бюджету, яка утворюється для покриття тимчасових касових розривів (на здійснення фінансування запланованих видатків з перших днів нового бюджетного періоду, коли немає надходжень від податків та зборів). Оборотний залишок бюджетних коштів встановлюється в розмірі не більше 2% від обсягу планових видатків загального фонду бюджету (ст. 14 БКУ).

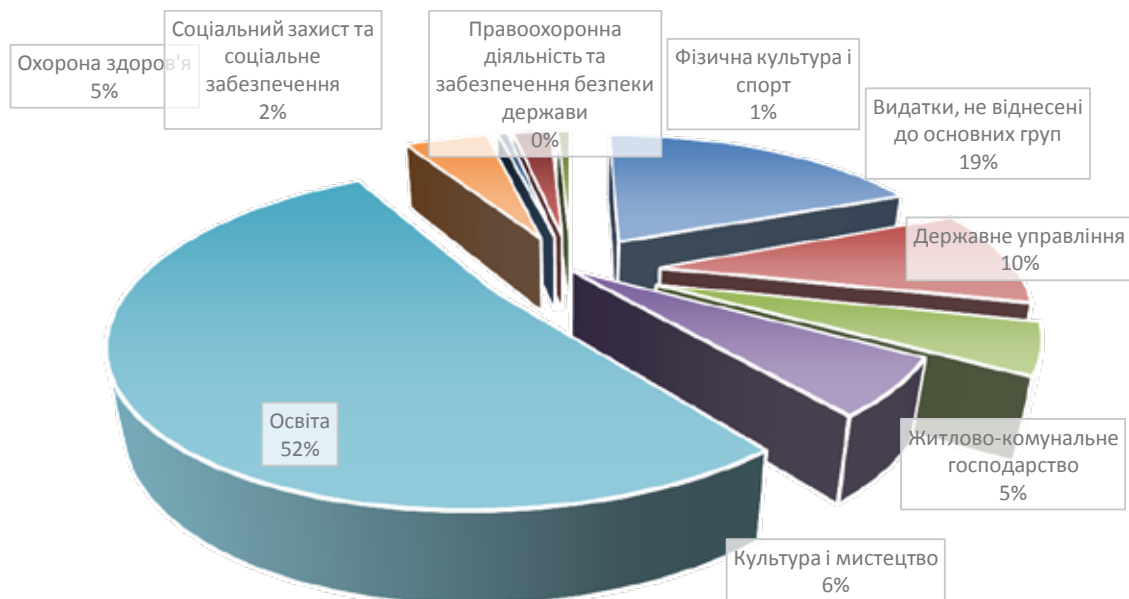
На кінець бюджетного періоду оборотний залишок бюджетних коштів має бути збережений у встановленому розмірі.

Враховуючи виокремлені особливості чинної системи фінансування видатків бюджетів ОТГ, здійснимо оцінювання їхньої структури.

Видатки бюджетів ОТГ Тернопільської області у 2017 р. становили 1,7 млрд. грн., з яких 1,4 млрд. грн. склали видатки загального фонду, що дорівнюють 85%, а 245 млн. грн. (15%) – видатки спеціального фонду бюджетів громад. З огляду на таку ситуацію виявимо структурні дисбаланси у видатках ОТГ Тернопільської області й оцінимо їхній вплив на фактичне виконання видатків їхніх бюджетів за загальним та спеціальним фондами.

Загалом структура видатків бюджетів 36 ОТГ Тернопільської області наведена на рис. 1.

За видатками загального фонду бюджетів 36 ОТГ Тернопільської області середній обсяг видатків (в абсолютному вираженні) становив 39,4 млн. грн. При цьому середні видатки



**Рис. 1. Структура видатків бюджетів 36 ОТГ Тернопільської області у 2017 р.**

*Джерело: складено автором на основі власних розрахунків за даними Державної казначейської служби України*

на освіту дорівнювали 20,4 млн. грн., на державне управління – 4,3 млн. грн., на культуру і мистецтво – 2,1 млн. грн., на охорону здоров'я – 3,5 млн. грн., на житлово-комунальне господарство – 1,4 млн. грн., на правоохоронну діяльність і забезпечення безпеки держави – 0,4 млн. грн., на соціальний захист та соціальне забезпечення – 0,9 млн. грн., на фізичну культуру і спорт – 0,4 млн. грн.

Концентрації більшості видатків серед бюджетів ОТГ Тернопільської області не спостерігається, крім видатків на охорону здоров'я (20 громад); фізичну культуру і спорт (29); правоохоронну діяльність та забезпечення безпеки держави (19), що свідчить про нерівномірність розподілу видатків серед цих ОТГ у 2017 р.

Як підтверджують розрахунки, наведені в табл. 1, у чверті (нижній квартиль) бюджетів ОТГ Тернопільської області видатки, не зараховані до основних груп, становили менше 2,3 млн. грн., тоді як в іншій чверті (верхній квартиль) – більше 10,9 млн. грн. (за мінімальних видатків, що дорівнювали 0,32 млн. грн., і максимальних – 28,9 млн. грн.). Розрив у більш ніж 9 разів між мінімальними та максимальними видатками цієї статті й висока варіація цього показника на рівні 97% серед досліджуваних бюджетів ОТГ Тернопільської області свідчать про наявність значних дисбалансів у розподілі цього виду видатків в їхньому загальному фонді.

Щодо видатків на державне управління зазначимо, що у чверті (нижній квартиль) бюджетів ОТГ Тернопільської області вони становили менше 2,1 млн. грн., а в іншій чверті (верхній квартиль) – більше 4,5 млн. грн. Розраховані варіація та стандартне відхилення за цим показником (табл. 1) свідчать про наявність помірних дисбалансів у розподілі видатків на державне управління із загального фонду бюджетів ОТГ Тернопільської області.

Видатки на житлово-комунальне господарство у 25% від загальної кількості (нижній квартиль) бюджетів ОТГ Тернопільської області у 2017 р. становили менше 0,35 млн. грн. При цьому в інших 25% (верхній квартиль) бюджетів ОТГ вони дорівнювали більше 1,8 млн. грн. Висока варіація цього показника (120%) свідчить про критичні дисбаланси його розподілу у структурі видатків загального фонду бюджетів ОТГ Тернопільської області.

Водночас видатки на культуру і мистецтво у 25% від загальної кількості (нижній квартиль) бюджетів ОТГ Тернопільської області у 2017 р. становили менше 0,54 млн. грн., а в інших 25% (верхній квартиль) – більше 2,4 млн. грн. Висока варіація цього показника (122%) аналогічно ілюструє критичні дисбаланси його розподілу у

структурі видатків загального фонду бюджетів ОТГ Тернопільської області.

Відповідно, видатки на охорону здоров'я із загального фонду у 25% від загальної кількості (нижній квартиль) бюджетів ОТГ Тернопільської області у 2017 р. становили 0 грн., тоді як в інших 25% (верхній квартиль) – більше 2,5 млн. грн. за максимального їхнього значення 13,5 млн. грн. Висока варіація цього показника (175%) вказує на надто критичні дисбаланси його розподілу у структурі видатків загального фонду бюджетів ОТГ Тернопільської області.

У чверті (нижній квартиль) бюджетів ОТГ Тернопільської області видатки на освіту становили менше 8,2 млн. грн. При цьому в іншій чверті (верхній квартиль) вони перевищували 24 млн. грн. (розрив збільшився в 3 рази). Розраховані варіація та стандартне відхилення за цим показником (табл. 1) свідчать про наявність помірних дисбалансів у розподілі цього показника.

Згідно з даними табл. 1 у чверті (нижній квартиль) бюджетів ОТГ Тернопільської області видатки на правоохоронну діяльність і забезпечення безпеки держави становили 0 грн., тоді як в іншій чверті (верхній квартиль) – більше 0,4 млн. грн. (за максимального їхнього значення 0,8 млн. грн.). При цьому значення коефіцієнта варіації 132% дає змогу говорити про наявність значних дисбалансів у розподілі видатків за цією статтею серед видатків загального фонду бюджетів ОТГ Тернопільської області.

Видатки на соціальний захист та соціальне забезпечення у 25% від загальної кількості (нижній квартиль) бюджетів ОТГ Тернопільської області у 2017 р. становили менше 0,06 млн. грн., а в інших 25% (верхній квартиль) – більше 0,4 млн. грн. Дуже висока варіація цього показника (220%) та високе значення стандартного відхилення свідчать про надто критичні дисбаланси його розподілу у видатках загального фонду бюджетів ОТГ Тернопільської області.

На фізичну культуру і спорт у 25% від загальної кількості (нижній квартиль) бюджетів ОТГ Тернопільської області видатки у 2017 р. становили менше 5 тис. грн., тоді як в інших 25% (верхній квартиль) – більше 0,15 млн. грн. за максимального їхнього значення 3,1 млн. грн. Висока варіація цього показника (212%) вказує на надзвичайно критичні дисбаланси його розподілу у структурі видатків загального фонду бюджетів ОТГ Тернопільської області.

Проаналізуємо значення показника асиметрії (табл. 1) за видатками загального фонду бюджетів ОТГ Тернопільської області, а також ідентифікуємо ті з них, які формують найвищі

Таблиця 1  
Оцінювання дисбалансів видатків загального фонду бюджетів ОТГ Тернопільської області у 2017 р.

Показник	Min	Max	Нижній кuartиль	Верхній кuartиль	Стандартне відхилення	Коефіцієнт варіації	Асиметрія
Видатки, не зараховані до основних груп	328 862	28 900 719	2 337 248	10 991 155	7 735 988	97,4914	1,368353
Державне управління	1 264 570	14 485 375	2 133 490	4 549 029	2 959 933	73,4257	1,916975
Житлово-комунальне господарство	8 132	7 757 751	325 046	1 852 485	1 631 621	120,9072	2,359244
Культура і мистецтво	17 396	13 654 220	544 213	2 401 556	2 597 939	122,4154	2,984163
Освіта	0	71 951 824	8 247 698	24 137 531	17 718 571	89,3061	1,615197
Охорона здоров'я	0	13 766 562	0	2 505 734	3 671 785	175,4861	2,285101
Правоохоронна діяльність та забезпечення безпеки держави	0	869 322	0	437 301	278 564	132,1214	1,005022
Соціальний захист та соціальне забезпечення	7 720	8 681 820	66 176	398 803	2 022 284	220,7754	2,856989
Фізична культура і спорт	0	3 178 504	5 305	115 030	676 133	212,4088	2,812427
Виконання видатків загального фонду	10 688 827	143 280 733	16 678 716	47 251 909	32 138 338	81,4568	1,687468

Джерело: розраховано автором за допомогою ПП "Statistica"

дисбаланси в розподілі видатків їхніх бюджетів у 2017 р. Зокрема, це видатки на:

- державне управління;
- житлово-комунальне господарство;
- культуру і мистецтво;
- охорону здоров'я;
- соціальний захист та соціальне забезпечення;
- фізичну культуру і спорт.

З огляду на зазначене доцільно оцінити внутрішні взаємозв'язки між складовими видатків загального фонду бюджетів ОТГ та видатками загального фонду їхніх бюджетів загалом. Задля цього розрахуємо коефіцієнти попарних кореляцій (значимі кореляції наведено в табл. 2).

Як ілюструють розрахунки, подані в табл. 2, тільки видатки загального фонду на фізичну культуру і спорт не мають кореляцій у цій структурі видатків. Відповідно, вони не можуть бути чинником формування дисбалансів у структурі видатків загального фонду бюджетів ОТГ Тернопільської області.

Для встановлення функціонального впливу окремих видів видатків загального фонду на

всі видатки загального фонду бюджетів ОТГ методом регресійного моделювання отримано коефіцієнти еластичності ( $b^*$ ) видів видатків загального фонду бюджетів ОТГ щодо видатків загального фонду загалом (табл. 3).

Адекватність отриманих у табл. 3 розрахунків підтверджується високими значеннями коефіцієнтів детермінації  $R=0,99$ ,  $R^2=0,99$  та значенням тесту Фішера  $F(9,23)=332,57$  і  $p<0,005$ .

Отримані значення коефіцієнтів ( $b$ ) (табл. 3) дають змогу стверджувати, що видатки, не зараховані до основних груп, видатки на державне управління, освіту, соціальний захист та соціальне забезпечення є чинниками бюджетного ризику (зокрема, їхнє непрогнозоване зростання чи спад) у процесі виконання видаткових частин загального фонду бюджетів ОТГ Тернопільської області.

Слід зауважити, що розраховані в табл. 3 коефіцієнти еластичності використовують для усунення різного розміру й оцінювання співвідношення кожного чинника та досліджуваного показника за допомогою відносних величин. Коефіцієнт еластичності  $b^*$  вказує на

Таблиця 2

**Матриця значимих попарних кореляцій видатків загального фонду бюджетів ОТГ Тернопільської області**

	Видатки, не зараховані до основних груп	Державне управління	Житлово-комунальне господарство	Культура і мистецтво	Освіта	Охорона здоров'я	Правоохоронна діяльність та забезпечення безпеки держави	Соціальний захист і соціальне забезпечення	Виконання видатків загального фонду
Видатки, не зараховані до основних груп	1	0,46	0,61	0,38	0,56				0,66
Державне управління	0,46	1	0,69	0,58	0,71			0,71	0,79
Житлово-комунальне господарство	0,61	0,69	1	0,83	0,66			0,70	0,78
Культура і мистецтво				1	0,72			0,85	0,79
Освіта					1			0,71	0,97
Охорона здоров'я						1	0,5		
Правоохоронна діяльність та забезпечення безпеки держави						0,56	1		
Соціальний захист та соціальне забезпечення								1	0,78

Джерело: розраховано автором за допомогою ПП "Statistica"

Таблиця 3

**Регресійна залежність видатків загального фонду  
бюджетів ОТГ Тернопільської області від його складових**

<b>Чинники</b>	<b><i>b</i>*</b>	<b><i>SE. – of b</i>*</b>	<b><i>b</i></b>	<b><i>t</i>(2)</b>	<b><i>p-value</i></b>
Видатки, не зараховані до основних груп	0,1583	0,0294	1	5,373	0,00
Державне управління	0,1022	0,03	1	2,93	0,007
Освіта	0,6483	0,034	1	18,5	0,000
Соціальний захист та соціальне забезпечення	0,1127	0,043	2	2,61	0,015

*Джерело: розраховано автором за допомогою ПП "Statistica"*

те, на скільки відсотків зміниться обсяг видатків загального фонду бюджетів ОТГ зі зміною певного чинника на 1% за фіксованого (середнього) значення інших чинників.

Таким чином, отримані в табл. 3 коефіцієнти еластичності дають змогу прогнозувати зміну видатків загального фонду бюджетів ОТГ під час зміни обсягів їхніх складових у відсотковому вираженні.

При цьому за розрахунками табл. 3 можна зробити висновок, що видатки, не зараховані до основних груп, видатки на державне управління, освіту, соціальний захист та соціальне забезпечення мають найвищий вплив на рівень виконання видаткових частин загального фонду бюджетів ОТГ Тернопільської області та є системоутворюючими у формуванні структурних дисбалансів видатків загального фонду їхніх бюджетів загалом.

За видатками спеціального фонду бюджетів 36 ОТГ Тернопільської області у 2017 р. розрахований середній обсяг видатків (в абсолютному вираженні) становив 68,4 млн. грн. При цьому середнє значення видатків на освіту дорівнювало 2,7 млн. грн., державне управління – 0,2 млн. грн., культуру і мистецтво – 0,4 млн. грн., охорону здоров'я – 1,4 млн. грн., житлово-комунальне господарство – 0,9 млн. грн., правоохоронну діяльність та забезпечення безпеки держави – 0,04 млн. грн., соціальний захист та соціальне забезпечення – 0,09 млн. грн., фізичну культуру і спорт – 0,02 млн. грн. Значна концентрація у видатках спеціального фонду бюджетів ОТГ Тернопільської області у 2017 р. спостерігається лише у видатках на фізичну культуру і спорт (у 22 громадах); правоохоронну діяльність та забезпечення безпеки держави (аналогічно у 22 громадах).

Згідно з даними табл. 4 у чверті (нижній квартиль) бюджетів ОТГ Тернопільської області видатки спеціального фонду, не зараховані до основних груп, не здійснювались, а в іншій їхній чверті (верхній квартиль) вони становили більше 5 тис. грн. за їхнього максимального значення 3,9 млн. грн. Розрив у більш ніж 3 млн. грн. між мінімальними та максимальними видатками за цією статтею й дуже висока

варіація цього показника на рівні 351% серед досліджуваних бюджетів ОТГ Тернопільської області свідчать про наявність надзвичайно критичних дисбалансів у розподілі цих видатків у спеціальному фонді їхніх бюджетів.

Загалом видатки на державне управління у чверті (нижній квартиль) бюджетів ОТГ Тернопільської області становили менше 35 тис. грн. В іншій чверті (верхній квартиль) бюджетів ОТГ Тернопільської області вони перевищували 300 тис. грн. Розраховані варіація та стандартне відхилення за цим показником (табл. 4) вказують на наявність критичних дисбалансів у розподілі цього показника у спеціальному фонді бюджетів ОТГ Тернопільської області.

Відповідно, видатки на житлово-комунальне господарство у 25% (нижній квартиль) бюджетів ОТГ Тернопільської області у 2017 р. становили менше 0,2 млн. грн., а в інших 25% (верхній квартиль) – більше 1,1 млн. грн. Висока варіація цього показника (132%) ілюструє наявність критичних дисбалансів його розподілу у видатках спеціального фонду бюджетів ОТГ Тернопільської області.

Видатки на культуру і мистецтво у 25% (нижній квартиль) бюджетів ОТГ Тернопільської області у 2017 р. становили менше 0,02 млн. грн., а в інших 25% (верхній квартиль) – більше 0,2 млн. грн. Висока варіація цього показника (191%) свідчить про критичні дисбаланси його розподілу у видатках спеціального фонду бюджетів ОТГ Тернопільської області, як і в попередньому разі.

На охорону здоров'я видатки у чверті (нижній квартиль) бюджетів ОТГ Тернопільської області у 2017 р. становили 0 грн., тоді як в іншій чверті (верхній квартиль) – більше 0,19 млн. грн. за максимального їхнього значення 0,9 млн. грн. Висока варіація цього показника (171%) вказує на надто критичні дисбаланси його розподілу у структурі видатків спеціального фонду бюджетів ОТГ Тернопільської області.

Водночас видатки на освіту у чверті (нижній квартиль) бюджетів ОТГ Тернопільської області становили менше 1,2 млн. грн., а в іншій чверті (верхній квартиль) – більше 3,7 млн. грн. (відбувся розрив майже в три рази). Розрахо-

Таблиця 4  
Оцінювання дисбалансів видатків спеціального фонду бюджетів ОТГ Тернопільської області у 2017 р.

Показник	Min	Max	Нижній кuartиль	Верхній кuartиль	Стандартне відхилення	Коефіцієнт варіації	Асиметрія
Видатки, не зараховані до основних груп	0	3 799 398,66	0	5 000	759 689,324	351	3,966
Державне управління	0	1 576 929,35	35 900	303 470	295 713,489	147	3,403
Житлово-комунальне господарство	0	5 733 748,2	212 803,69	1 100 180,84	1 248 147,18	132	2,35
Культура і мистецтво	0	3 094 841,97	23 510,92	248 138,73	733 991,551	191	2,54
Освіта	0	8 228 435,3	1 197 231,33	3 738 847,96	2 023 488,29	73	0,767
Охорона здоров'я	0	949 253,08	0	193 000	247 340,846	171	2,18
Правоохоронна діяльність та забезпечення безпеки держави	0	896 450,8	0	1 742,01	174 008,153	355	4,6
Соціальний захист та соціальне забезпечення	0	773 439,83	0	6 000	224 060,484	252	2,4
Фізична культура і спорт	0	222 598,07	0	50 000	50 890,0659	275	3,552
Виконання видатків спеціального фонду	992 857	20 345 483,	2 969 044,03	9 615 471,84	5 300 278,38	77	1,205

Джерело: розраховано автором за допомогою ПП "Statistica"

вані варіація та стандартне відхилення за ним (табл. 4) свідчать про наявність помірних дисбалансів у розподілі цього показника.

Як ілюструють дані табл. 4, у чверті (нижній квартиль) бюджетів ОТГ Тернопільської області у 2017 р. видатки на правоохоронну діяльність та забезпечення безпеки держави становили 0 грн., тоді як в іншій чверті (верхній квартиль) – більше 0,002 млн. грн. (за їхнього максимального значення 0,9 млн. грн.), що свідчить про критичні дисбаланси у структурі цих видатків. Високі варіація цього показника (355%) та значення стандартного відхилення вказують на надто критичні дисбаланси його розподілу у структурі видатків спеціального фонду бюджетів ОТГ Тернопільської області.

Відповідно, видатки на соціальний захист та соціальне забезпечення у 25% (нижній квартиль) бюджетів ОТГ Тернопільської області у 2017 р. становили 0 грн., а в інших 25% (верхній квартиль) – більше 0,006 млн. грн. (за їхнього максимального обсягу 0,8 млн. грн.). Дуже висока варіація цього показника (252%) й високе значення стандартного відхилення свідчать про критичні дисбаланси його розподілу у структурі видатків спеціального фонду бюджетів ОТГ Тернопільської області.

Видатки на фізичну культуру і спорт у 25% (нижній квартиль) бюджетів ОТГ Тернопільської області у 2017 р. становили 0 грн., тоді як в інших 25% (верхній квартиль) – більше 0,05 млн. грн. (за максимального їхнього значення 0,2 млн. грн.). Висока варіація цього показника (272%) ілюструє наявність критичних дисбалансів його розподілу у структурі видатків спеціального фонду бюджетів ОТГ Тернопільської області.

Виокремимо системоутворюючі видатки спеціального фонду бюджетів ОТГ Тернопіль-

ської області, які формують найвищі дисбаланси в їхньому розподілі. Отже, за показником асиметрії виокремлено:

- видатки на державне управління;
- видатки на житлово-комунальне господарство;
- видатки на культуру і мистецтво;
- видатки на охорону здоров'я;
- видатки на соціальний захист та соціальне забезпечення;
- видатки на фізичну культуру і спорт;
- видатки, не зараховані до основних груп;
- видатки на правоохоронну діяльність та забезпечення безпеки держави.

З огляду на зазначене доцільно оцінити внутрішні взаємозв'язки між складовими видатків спеціального фонду бюджетів ОТГ Тернопільської області й цими видатками загалом. Задля цього розрахуємо коефіцієнти значущих попарних кореляцій (значущі кореляції наведено в табл. 5).

Як підтверджують дані табл. 5, лише чотири види видатків спеціального фонду бюджетів ОТГ мають кореляційні зв'язки у видатках спеціального фонду, що дає змогу вважати їх системоутворюючими чинниками формування дисбалансів у структурі видатків спеціального фонду бюджетів ОТГ Тернопільської області.

Задля встановлення функціонального впливу видів видатків спеціального фонду бюджетів ОТГ на видатки спеціального фонду бюджетів ОТГ загалом методом регресійного моделювання отримано коефіцієнти еластичності ( $b^*$ ) видів видатків спеціального фонду бюджетів ОТГ щодо видатків спеціального фонду загалом (табл. 6).

Адекватність отриманих у табл. 6 розрахунків підтверджується високими значеннями коефіцієнтів детермінації  $R=0,98$ ,  $R^2=0,96$  та значенням тесту Фішера  $F(9,7)=28,564$  і  $p<0,005$ .

Таблиця 5

**Матриця значимих попарних кореляцій видатків спеціального фонду бюджетів ОТГ Тернопільської області**

	Виконання видатків спеціального фонду	Видатки, не зараховані до основних груп	Культура і мистецтво	Освіта	Соціальний захист та соціальне забезпечення
Виконання видатків спеціального фонду	1		0,7237	0,8020	0,688422
Видатки, не зараховані до основних груп		1	0,81514		0,847831
Культура і мистецтво			1		0,900169
Освіта				1	

Джерело: розраховано автором за допомогою ПП "Statistica"

Таблиця 6

**Регресійна залежність витратків спеціального фонду  
бюджетів ОТГ Тернопільської області від його складових**

Чинники	$b^*$	$SE. - of b^*$	$b$	$t(2)$	$p-value$
Житлово-комунальне господарство	0,35	0,094	1,4	3,737	0,007
Видатки, не зараховані до основних груп	-0,34	0,138	-2,3	-2,487	0,04
Освіта	0,46	0,1117	1,2	4,155	0,00
Соціальний захист та соціальне забезпечення	0,578	0,229	17	2,521	0,03

Джерело: розраховано автором за допомогою ПП "Statistica"

Таблиця 7

**Оцінювання можливих втрат від ризиків стрімкого падіння  
видатків бюджетів ОТГ Тернопільської області**

Видатки	$p_1$ (падіння)	Нижні квартильні значення (грн.)	Верхні квартильні значення (грн.)	Математичне сподівання фактичних доходів (грн.)	Втрати від ризиків (грн.)
Загальний фонд	0,48	16 678 716	47 251 909	8 005 783,68	39 246 125,32
Спеціальний фонд	0,38	2 969 044,03	9 615 471,8	1 128 236,731	8 487 235,109
Разом	0,1	19 647 760	56 867 380,8	1 964 776,003	54 902 604,84

Джерело: розраховано автором

Зазначимо, що розраховані в табл. 6 коефіцієнти еластичності можна використати для усунення різномірності й оцінювання співвідношення кожного чинника та досліджуваного показника за допомогою відносних величин. Коефіцієнт еластичності  $b^*$  вказує на те, на скільки відсотків зміниться обсяг витратків спеціального фонду бюджетів ОТГ зі зміною певного чинника на 1% за фіксованого (середнього) значення інших чинників.

Таким чином, отримані коефіцієнти еластичності (табл. 6) дають змогу прогнозувати зміну витратків спеціального фонду бюджетів ОТГ Тернопільської області за зміни обсягів їхніх складових у відсотковому вираженні. Отже, видатки, не зараховані до основних груп, видатки на житлово-комунальне господарство, освіту, соціальний захист та соціальне забезпечення мають найвищий вплив на рівень виконання витраткових частин спеціального фонду бюджетів ОТГ Тернопільської області.

При цьому на основі аналізу встановлено, що дисбаланси у структурі витратків спеціального й загального фондів бюджетів ОТГ Тернопільської області є різними, як і чинники їхнього виникнення. Водночас функціональні зв'язки складових витратків загального та спеціального фондів також є різними, як їхні функціональні зв'язки з показниками витратків загалом за фондами.

Визначені чинники структурних дисбалансів витратків загального й спеціального фондів бюджетів ОТГ зумовлюють необхідність оцінювання втрат за появи бюджетних ризиків, що формуються встановленими дисбалансами.

Втрати від бюджетного ризику визначаємо на основі математичного сподівання витратків бюджетів ОТГ за фондами.

При цьому використовуємо визначення математичного сподівання значення показника на основі підходу П.Л. Чебишева.

Відповідно, втрати від бюджетного ризику визначаємо як різницю між значенням верхнього квартиля й математичним сподіванням значення відповідного показника.

Згідно з даними табл. 7, ризиковість падіння витратків загального фонду бюджетів ОТГ Тернопільської області є більш ймовірною порівняно з ризиковістю спаду витратків спеціального фонду, а втрати від ризику падіння витратків загального фонду значно більші за втрати від бюджетного ризику падіння витратків спеціального фонду бюджетів ОТГ (39 млн. грн. проти 8,8 млн. грн.).

При цьому втрати від бюджетного ризику падіння витратків бюджетів ОТГ Тернопільської області за обома фондами є досить значними, адже перевищують 54 млн. грн., проте малоймовірними, тобто майже неможливими, про що свідчать наші розрахунки (на рівні ймовірності 10%). Зазначимо, що бюджетний ризик витратків бюджетів ОТГ Тернопільської області визначається бюджетним ризиком витратків загального фонду бюджетів громад ( $p_1=0,48$ ;  $p_1=0,38$ ).

Відповідно до результатів дослідження проведемо оцінювання бюджетного ризику й втрат від ризику стрімкого зростання витратків бюджетів ОТГ Тернопільської області за загальним та спеціальним фондами.



Таблиця 8

**Оцінювання можливих втрат від ризиків стрімкого зростання  
видатків бюджетів ОТГ Тернопільської області**

Видатки	$\rho_2$ (зростання)	Нижні квартильні значення (грн.)	Верхні квартильні значення (грн.)	Математичне сподівання фактичних доходів (грн.)	Втрати від ризиків (грн.)
Загальний фонд	0,52	16 678 716	47 251 909	24 570 992,68	22 680 916,32
Спеціальний фонд	0,62	2 969 044,03	9 615 471	5 961 592,54	3 653 879,299
Разом	0,9	19 647 760	56 867 380	51 180 642,76	5 686 738,084

*Джерело: розраховано автором*

Розрахунки (табл. 8) ілюструють ризиковість стрімкого зростання видатків загального фонду бюджетів ОТГ Тернопільської області, яка є менш ймовірною порівняно з ризиковістю стрімкого зростання видатків спеціального фонду. При цьому втрати від бюджетного ризику стрімкого зростання за видатками загального фонду є значно більшими порівняно зі втратами від ризику стрімкого зростання видатків спеціального фонду бюджетів ОТГ Тернопільської області (22 млн. грн. проти 3,6 млн. грн.).

Втрати від ризику стрімкого зростання видатків бюджетів ОТГ за обома фондами є значними, адже перевищують 56 млн. грн., до того ж критично ризиковими (на рівні ймовірності 90%). Це сигналізує про стрімке зростання видатків бюджетів ОТГ Тернопільської

області на майбутнє досить високими темпами та ілюструє на перспективу необхідність розроблення плану дій для адекватного реагування ОМС ОТГ на активну мобілізацію доходів для забезпечення цих видатків.

**Висновки з проведеного дослідження.** Враховуючи результати дослідження, можемо підсумувати, що видатки загального фонду бюджетів ОТГ Тернопільської області відіграють домінуючу роль у структурі їхніх бюджетів, оскільки на їхній основі фінансуються 85% потреб цих громад у фінансових ресурсах. Проте видатки спеціального фонду, незважаючи на відведене їм призначення під час реформи фінансової децентралізації, що полягає у забезпеченні фінансування місцевого інноваційно-інвестиційного розвитку, його не виконують.

**Список використаних джерел:**

1. Бюджетний кодекс України : Закон України від 8 липня 2010 р. № 2456-VI. URL: [http://search.ligazakon.ua/l\\_doc2.nsf/link1/T102456.html](http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/T102456.html).
2. Звіти Державної казначейської служби України про виконання державного та місцевих бюджетів за 2005–2017 рр. URL: <http://treasury.gov.ua>.
3. Звіти ГУ Державної казначейської служби України у Тернопільській області про виконання бюджетів ОТГ Тернопільської області за 2016–2018 рр. URL: [www.treasury.gov.ua/reg/control/ter/uk/index](http://www.treasury.gov.ua/reg/control/ter/uk/index).

**Хомутенко А.В.**кандидат економічних наук,  
доцент, докторант кафедри фінансів  
Одеського національного економічного університету**Khomumenko Alla**

Odessa National Economic University

**ОРГАНІЗАЦІЯ НОРМАТИВНО-ПРАВОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ  
УПРАВЛІННЯ ДЕРЖАВНИМИ ФІНАНСАМИ УКРАЇНИ****ORGANIZATION OF NORMATIVE LEGAL SUPPORT  
FOR THE MANAGEMENT OF PUBLIC FINANCES OF UKRAINE**

У статті наведено авторське бачення сутності організації управління державними фінансами за рахунок систематизації та узагальнення поглядів науковців, що досліджують ці питання. Метод структуризації дав змогу розділити нормативно-правові акти на три групи залежно від сфери поширення їх регулювання. Встановлено стан використання окремих методів управління державними фінансами (регулювання, облік, інструктування, адміністрування, нормування), що застосовуються під час реалізації функції організації. Задля систематизації та уніфікації правових норм, зокрема, запропоновано розширити практику використання бланкетних (відсильних) норм та усунути проріхи, які спричиняють неоднозначне тлумачення норм права. Доведено необхідність затвердження загальних нормативно-правових актів для регулювання важливих економічних відносин у суспільстві, таких як допорогові операції з бюджетними коштами.

**Ключові слова:** управління, державні фінанси, державна служба, публічні закупівлі, нормативно-правові акти.

В статье приведено авторское видение сущности организации управления государственными финансами за счет систематизации и обобщения взглядов ученых, исследующих эти вопросы. Метод структуризации позволил разделить нормативно-правовые акты на три группы в зависимости от сферы распространения их регулирования. Установлено состояние использования отдельных методов управления государственными финансами (регулирование, учет, инструктирование, администрирование, нормирование), которые применяются при реализации функции организации. С целью систематизации и унификации правовых норм, в частности, предложено расширить практику использования бланкетных (отсылочных) норм и устранить прорехи, которые вызывают неоднозначное толкование норм права. Доказана необходимость утверждения общих нормативно-правовых актов для регулирования важных экономических отношений в обществе, таких как допороговые операции с бюджетными средствами.

**Ключевые слова:** управление, государственные финансы, государственная служба, публичные закупки, нормативно-правовые акты.

The article outlines the author's vision of the essence of the organization of public finance management by systematizing and generalizing the views of the scholars who are investigating these issues. Scientific concretization contributes to the recognition of the role of normative and legal support for public finance management. The method of structuring allowed dividing the legal acts into three groups depending on the scope of their regulation. The first ones include those that establish the organizational principles of the activities of public finance management entities; to the second one – those that in the most part regulate the object of management (public finances or their component) and partially the competence of individual entities; to the third – those containing separate provisions both in relation to the specified object and the subject of management. The specified regulatory legal acts are described and the gaps are identified, which negatively affects the effectiveness of public finance management. The state of use of certain methods of public finance management (regulation, accounting, instruction, administration, standardization), which are used during the implementation of the function of organization is established. With the help of the method of logical generalization, the directions of improvement as separate normative-legal acts, as well as the normative-legal provision of management of public finances in general, have been formed. For example, the necessity to improve the norms of the Law of

Ukraine "On Public Procurement" was substantiated, in particular in the part regulated conditions for amending the contracts on public procurement. In order to systematize and unify legal norms, in particular, it is proposed to extend the practice of using blanket (reference) norms and to eliminate the clauses that cause ambiguous interpretation of the rules of law. The necessity of approval of general normative legal acts for the regulation of important economic relations in society such as subthreshold operations with budgetary funds is proved.

**Key words:** management, public finances, public service, public procurement, legal acts.

**Постановка проблеми.** Найважливішим інститутом, що функціонує задля організації життя суспільства та впорядкування відносин його членів, є держава. На неї покладаються різноманітні функції, для успішного здійснення яких необхідні фінансові ресурси, що формуються за рахунок податків та запозичень, доходів від господарської діяльності суб'єктів державної форми власності та від проведення державою в особі уповноважених органів власних фінансових операцій. Усе це потребує формування системи управління, у якій були б чітко визначені інституціональна структура, повноваження, права й обов'язки всіх учасників фінансових правовідносин, тобто створені належні організаційні засади управління державними фінансами.

Функція «організація» відіграє фундаментальну роль у системі управління державними фінансами та нерідко ототожнюється і з управлінською діяльністю [1], і з процесами, які відбуваються задля реалізації інших функцій управління [2], і з процедурами, що покликані забезпечити виконання поставлених завдань [3], і з процесом формування керуючої підсистеми, здатної оптимально впливати на керовану систему [4]. Враховуючи усе вищезазначене, вважаємо, що організація управління державними фінансами передбачає створення та впорядкування нормативно-правового, інформаційного, матеріально-технічного, фінансового, кадрового та інших видів забезпечення життєдіяльності відповідної системи.

Оскільки визначальне значення під час упорядкування будь-яких суспільних відносин відводиться нормативно-правовому забезпеченню, необхідно гарантувати його цілісність, актуальність та стабільність. Саме тому предметом дослідження стала організація нормативно-правового забезпечення управління державними фінансами України.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Управління на макро- та мікрорівнях і його функції досліджували багато зарубіжних та вітчизняних науковців, таких як Є. Білокур, Д. Бодді, О. Громова, Р. Пейтон, А. Харківська. Проблематика нормативно-правового регулювання публічного управління загалом та державного управління окремими галузями й відносинами була предметом досліджень

Н. Галицької, В. Глуха, Н. Павлюк, А. Помаза-Пономаренко, В. Соловійова, Є. Ткача, І. Чухно та інших вчених.

К. Бліщук, Н. Винниченко, О. Горбунов, А. Грушева, С. Клімова, Н. Мельничук, С. Свірко, О. Сидоренко присвячували свої праці управлінню публічними фінансами загалом та державними фінансами зокрема. Водночас постійні трансформації суспільного життя актуалізують необхідність проведення подальшого наукового пошуку шляхів підвищення результативності управління державними фінансами, зокрема за рахунок вдосконалення організації нормативно-правового забезпечення життєдіяльності цієї системи.

У процесі дослідження організації правового забезпечення управління державними фінансами було використано як загальнонаукові, так і специфічні методи. Визначення сутності організації управління державними фінансами здійснювалося шляхом систематизації та узагальнення поглядів науковців, що досліджують ці питання. Метод наукової конкретизації дав змогу обґрунтувати роль нормативно-правового забезпечення управлінської діяльності. Задля розподілу нормативно-правових актів за сферою поширення використано метод структуризації. Метод логічного узагальнення забезпечив послідовність наукового дослідження та формування висновків.

**Метою** статті є дослідження організації нормативно-правового забезпечення системи управління державними фінансами та вироблення рекомендацій з її вдосконалення.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Діяльність з управління державними фінансами завжди підлягала публічній регламентації, що знаходила своє відображення у нормативно-правових актах.

Фундаментом правового регулювання всіх сфер суспільного життя у будь-якій демократичній державі є Конституція. Щодо державного управління основний законодавчий акт України визначає лише окремі повноваження Кабінету Міністрів України (далі – КМУ), місцевих державних адміністрацій, Верховної Ради України (далі – ВРУ), Рахункової палати. Крім того, Конституція України передбачає, що «громадяни мають право брати участь в управлінні державними справами» [5]. Таким

чином, положення щодо здійснення державного управління в Україні, зокрема державними фінансами, закріплено у законодавчому акті вищої юридичної сили.

Адміністративно-правове регулювання управління державними фінансами здійснюється за допомогою нормативно-правових актів, які можна розділити на три групи залежно від сфери їх поширення та регулювання:

1) ті, що встановлюють організаційні засади діяльності суб'єктів управління державними фінансами;

2) ті, що здебільшого регулюють об'єкт управління (державні фінанси або їх складову) й частково компетенції окремих суб'єктів;

3) ті, що містять окремі положення як щодо зазначеного об'єкта, так і щодо суб'єкта управління (табл. 1).

Організаційні засади сфери управління державними фінансами щодо визначення суб'єктів управління формує, зокрема, Закон України «Про центральні органи виконавчої влади», який встановлює, що систему центральних органів виконавчої влади складають міністерства та інші органи виконавчої влади. Документ регламентує завдання зазначених органів, основні положення фінансового та матеріально-технічного забезпечення їх діяльності, повноваження їх очільників та керівних органів [6]. Водночас перелік таких суб'єктів управління в нормативно-правовому акті відсутній. У зв'язку з цим необхідно звернутись до Постанови КМУ «Про оптимізацію системи центральних органів виконавчої влади», в якій наведено схему спрямування та координації діяльності центральних органів виконавчої влади Кабінетом Міністрів України через відповідних членів Кабінету Міністрів України, що визначає функ-

ціонуючі в Україні міністерства та центральні органи виконавчої влади [7]. З Постанови видно, що в Україні створено розгалужену систему органів управління, які, на наш погляд, слід було б розділити за сферами їх впливу або суспільними інститутами, що підлягають управлінню (правові, політичні, соціальні, економічні [8]). Наприклад, до центральних органів виконавчої влади, що управляють економічними інститутами, належать Міністерство економічного розвитку і торгівлі України, Міністерство фінансів України, Державна казначейська служба України, Державна служба фінансового моніторингу України, Державна фіскальна служба України (Державна податкова служба України та Державна митна служба України), Державна аудиторська служба України, Пенсійний фонд України тощо. Розподіл органів за суспільними інститутами, що належать до сфери їх управління, сприятиме чіткому розмежуванню їх повноважень, уникненню дуалізму управлінської діяльності.

Оскільки Закон України «Про центральні органи виконавчої влади» містить загальні адміністративно-правові норми діяльності, їх деталізація наводиться у спеціальних нормативно-правових актах. Так, Закон України «Про Кабінет Міністрів України» [9] регулює організацію діяльності вищого органу виконавчої влади, визначає його склад та структуру, закріплює повноваження членів КМУ. Аналогічні нормативно-правові акти, але, як правило, у вигляді положень прийняті задля врегулювання діяльності інших центральних органів виконавчої влади. Таким чином, організаційні засади органів виконавчої влади, що здійснюють управління державними фінансами, формують численні нормативно-правові акти, які потребують

Таблиця 1

#### Нормативно-правове забезпечення управління державними фінансами

Назва нормативно-правового акта	Сфера поширення та регулювання
Кодекс про адміністративні правопорушення, Кримінальний кодекс України, Закон України «Про центральні органи виконавчої влади», Закон України «Про Кабінет Міністрів України», Закон України «Про державну службу», Закон України «Про Рахункову палату», Закон України «Про управління об'єктами державної власності», Закон України «Про місцеві державні адміністрації» тощо.	Суб'єкт управління.
Бюджетний кодекс України, Податковий кодекс України, Митний кодекс України, Земельний кодекс України, Закон України «Про державний бюджет України», Закон України «Про загальнообов'язкове державне соціальне страхування», Закон України «Про загальнообов'язкове державне пенсійне страхування», Закон України «Про публічні закупівлі», Закон України «Про державні цільові програми» тощо.	Об'єкт управління – державні фінанси.
Господарський кодекс України, Кодекс адміністративного судочинства, Кодекс законів про працю, Цивільний кодекс України, Закон України «Про оплату праці» тощо.	Чітко не визначена.

постійного моніторингу щодо відповідності їх нормам чинного законодавства. Крім того, розпорошеність положень, які регулюють діяльність суб'єктів управління, ускладнює її. Вважаємо, що якщо у нормативно-правовому акті відсутній повний виклад (повне розкриття) правової норми, то вона повинна мати бланкетний (відсильний) характер. Так, Закон України «Про центральні органи виконавчої влади» повинен бути доповнений переліком уповноважених органів та посиланням на спеціальні нормативно-правові акти, що регулюють їх діяльність.

Ще одним актом, який забезпечує адміністративно-правове регулювання державного управління загалом та управління державними фінансами зокрема, є Закон України «Про державну службу», який визначає основні положення вступу, проходження та припинення державної служби [10]. Отже, нормативно-правовий акт поширюється на посадових осіб органів управління, тобто державних службовців. Водночас, наприклад, на прокурорів, службовців НБУ, працівників державних органів, які виконують функції з обслуговування, дія Закону не поширюється [10]. Згідно з Пояснювальною запискою до Закону державні посади розподілені лише на адміністративні та політичні [11], перелік яких у нормативно-правовому акті відсутній. Це приводить до неоднозначного тлумачення норм. Так, посади працівників державних підприємств, установ, організацій, інших суб'єктів господарювання державної форми власності, а також навчальних закладів, заснованих державними органами, є адміністративними, однак ці особи не є державними службовцями.

Науково-практичний коментар до Закону України «Про державну службу» визначає, що «політичними є ті посади, на яких особи, що їх обіймають, відповідають за формування державної політики, розв'язання стратегічних проблем економічного і соціального розвитку суспільства чи іншої відповідної сфери. Такі особи, як правило, обираються на виборах (Президент України, народні депутати України) або призначаються у похідний від виборів спосіб (члени КМУ, заступники міністрів) насамперед з урахуванням партійно-політичних чинників, на певний строк несуть політичну відповідальність перед виборцями» [12, с. 49]. Таким чином, необхідно сформулювати та затвердити на законодавчому рівні чіткі критерії віднесення тих чи інших посад до державної служби (на кшталт критеріїв, зазначених у Постанові КМУ «Про затвердження критеріїв визначення переліку посад працівників державних органів, які виконують функції з обслуговування» [13]). Це дасть змогу об'єктивно визначити посади державних

службовців, а не за домовленістю з окремим органом («у ході розгляду законопроекту представники НБУ запропонували на його працівників не поширювати дію Закону. Очевидно, це зумовлено бажанням уникнути регулювання в усіх аспектах (від питань добору і призначення до умов оплати праці)» [12, с. 52]).

Нормативно-правовими актами, що встановлюють відповідальність посадових осіб органів управління державними фінансами в разі порушення ними законодавства, є, зокрема, Кримінальний кодекс України та Кодекс про адміністративні правопорушення. Останній регламентує види порушень бюджетного та іншого законодавства й розміри адміністративних штрафів [14], зміст порушень «законодавства про збір та облік єдиного внеску на загальнообов'язкове державне соціальне страхування і загальнообов'язкове державне пенсійне страхування» [14] і «законодавства про загальнообов'язкове державне соціальне страхування на випадок безробіття» [14] тощо. Щодо Кримінального кодексу України, то він встановлює порядок притягнення до відповідальності за «вчинення особою суспільно небезпечного діяння, яке містить склад злочину» [15]. Наприклад, встановлена відповідальність до посадових осіб за «нецільове використання бюджетних коштів, здійснення видатків бюджету чи надання кредитів з бюджету без встановлених бюджетних призначень або з їх перевищенням» «видання нормативно-правових актів, що зменшують надходження бюджету або збільшують витрати бюджету всупереч закону» [15]. Крім того, зазначені кодекси встановлюють відповідальність до таких учасників економічних відносин, в результаті яких утворюється державний бюджет, зокрема до платників податків (ст. 212 Кримінального кодексу України).

Як показують дослідження, нормативно-правові засади управління державними фінансами містять прогалини, які повинні бути усунені. Так, «через відсутність визначеної Законом України «Про управління об'єктами державної власності» верхньої величини нормативу відрахування державними підприємствами частини прибутку, що спрямовувалася на виплату дивідендів господарських товариств, і частини чистого прибутку (доходу) зазначені нормативи протягом 2014–2016 років постійно змінювалися та невчасно затверджувалися, що ускладнювало контроль у цій сфері, створювало підстави для виникнення судових спорів і не сприяло своєчасному та в повному обсязі наповненню дохідної частини державного бюджету» [16, с. 64].

До законодавчих актів, що регулюють здебільшого економічні відносини, в результаті

яких розподіляється та перерозподіляється ВВП (НБ) і формуються такі фонди грошових коштів, як державний бюджет, державні позабюджетні фонди, фонди грошових коштів суб'єктів державного сектору економіки, належать:

– Податковий кодекс України щодо справляння податків (зборів, обов'язкових платежів), повноважень Верховної Ради України, Верховної Ради Автономної Республіки Крим [17], функцій центрального органу виконавчої влади, що забезпечує формування та реалізує державну фінансову політику, стосовно забезпечення формування та реалізації податкової та митної політики» [17], повноваження контролюючих органів та їх посадових осіб [17];

– Бюджетний кодекс України (далі – БКУ), що визначає порядок здійснення відносин, що виникають під час формування, розподілу та використання державного бюджету; сутність бюджетного процесу та його учасників [18]; повноваження органів, що здійснюють контроль за дотриманням бюджетного законодавства, зокрема ВРУ, Рахункової палати, Міністерства фінансів України, Казначейства України, ВР АПК [18];

– Митний кодекс України, що регулює порядок справляння митних платежів [19], які є вагомим джерелом наповнення державного бюджету; повноваження та відповідальність посадових осіб органів доходів та зборів.

З вищезазначеного видно, що нормативно-правові акти визначають, крім особливостей певних фінансових відносин, компетенції уповноважених органів управління, що, на нашу думку, може бути замінено відсильною нормою, тобто містити посилання на відповідне положення, що регулює діяльність того чи іншого органу.

Відзначимо, що зазначені нормативно-правові акти містять положення, що регламентують організацію процесу управління окремими складовими частинами державних фінансів або певних етапів управлінської діяльності. Наприклад, Бюджетний кодекс України визначає порядок здійснення діяльності держави в особі суб'єктів владних повноважень щодо складання, розгляду, виконання державного бюджету та звітування про таке виконання [18]. При цьому описуються процедури, що повинні бути здійснені на кожному з етапів, строки їх виконання та уповноважені особи. Провівши оцінювання бюджетного менеджменту під час складання, розгляду та затвердження державного бюджету України, Н. Мельничук дійшла висновку, що й порядок, й строки здійснення цих процедур відповідальними суб'єктами регулярно порушуються. Так, науковець відзначає, що через порушення термінів роз-

роблення та ухвалення законопроекту «Про державний бюджет України» у 2015–2016 роках індекс ефективності бюджетного менеджменту перебуває в критичній зоні [20, с. 309].

Аналогічні організаційні питання визначені також у Законі України «Про загальнообов'язкове державне пенсійне страхування». Так, ст. 71 встановлює, що бюджет ПФУ затверджується не пізніше 10 грудня року, що передує року, на який складено бюджет [21]. Натомість на 2018 рік бюджет ПФУ було затверджено Постановою КМУ від 11 січня 2018 року [22]. Таким чином, нормативно регламентовані процедури управління окремими складовими державних фінансів на практиці порушуються, що може бути наслідком відсутності персональної відповідальності уповноважених посадових осіб.

Ще одним нормативно-правовим актом, що регулює, зокрема, порядок здійснення закупівлі товарів, робіт, послуг за державних коштів, є Закон України «Про публічні закупівлі». Про наявність прогалин у Законі свідчить той факт, що у 2016 році Рахунковою палатою було встановлено наявність правопорушень у цій сфері на суму 326,3 млн. грн., що здебільшого пов'язане з униканням замовниками застосування законодавства про державні (публічні) закупівлі шляхом поділу предмета закупівлі на частини [16, с. 122]. Це обумовлює необхідність внесення змін, які передбачатимуть заборону на такі дії та кримінальну відповідальність за їх вчинення. Крім того, порогова сума повинна бути знижена для товарів та послуг до 50 тис. грн., а для робіт – до 500 тис. грн. (станом на початок 2019 року такі межі встановлені на рівні 200 тис. грн. для товарів, 1,5 млн. грн. для послуг [23]. Це, на нашу думку, позитивно вплине на кількість конкурентних процедур та, як наслідок, оптимізацію видатків державного бюджету.

Слід зауважити, що допорогові закупівлі проводяться відповідно до Наказу ДП «Зовнішторгвидав України» «Про затвердження Порядку здійснення допорогових закупівель» від 13 квітня 2016 року № 35 [24]. Оскільки наказ державного підприємства є локальним нормативно-правовим актом, його дія поширюється лише на діяльність цього суб'єкта господарювання. Задля врегулювання порядку здійснення допорогових закупівель за державний кошт на території всієї країни необхідно затвердити нормативно-правовий акт загальної дії, який має вищу юридичну силу та регулює важливі суспільні відносини, а саме Закон.

Відзначимо, що у Законі України «Про публічні закупівлі», зокрема, визначено випадки, за яких можуть вноситися зміни у договір після його підписання [23]. Детальне роз'яснення таких умов міститься в Листі Міне-

кономрозвитку України від 27 жовтня 2016 року [25], який хоча і є рекомендаційним, все ж таки слугує для суб'єктів господарювання «керівництвом до дії». Це привело до того, що протягом 2017 року до істотних умов 47% укладених договорів замовником вносилися зміни [26, с. 26]. Саме тому вважаємо, що необхідно відкоригувати умови, за яких можуть змінюватися істотні умови договорів про публічні закупівлі. Так, у майже 27 тис. договорів вносилися зміни у зв'язку зі зменшенням обсягів закупівлі, зокрема з урахуванням фактичного обсягу видатків замовника [23]. Таке неоднозначне тлумачення, на нашу думку, має бути уточнене таким чином: зменшення обсягів закупівлі не має здійснюватися внаслідок збільшення вартості одиниці товарів (робіт, послуг).

Статтю 36 Закону «Про публічні закупівлі» щодо зміни ціни за одиницю товару не більше ніж на 10% у разі коливання ціни такого товару на ринку за умови, що зазначена зміна не приведе до збільшення суми, визначеної в договорі [23], скористалися у 15 559 договорах. Задля зменшення кількості недобропорядних суб'єктів, які використали цю норму, на наш погляд, необхідно встановити величину зміни ціни за одиницю товару у розмірі не більшому, ніж індекс інфляції, що спостерігалася за період дії договору.

Неоднозначною є також умова щодо підвищення якості предмета закупівлі за умови, що таке підвищення не приведе до збільшення суми, визначеної в договорі. На наш погляд, тут необхідно зробити уточнення щодо того, як і ким оцінюється рівень підвищення якості предмета, а також зазначити, що таке збільшення вартості за одиницю товару не має перевищувати 10% його первісної вартості. Уявляється, що такі законодавчі зміни сприятимуть зменшенню вірогідності змови між замовником та виконавцем і, як наслідок, вплинуть на оптимізацію вихідних фінансових потоків державного бюджету України.

Наостанок слід відзначити, що серед великої кількості нормативно-правових актів, окремі положення яких належать до управління державними фінансами, варто виділити Господарський кодекс України. Цей акт містить основні норми щодо проведення державного контролю та нагляду за господарською діяльністю [27], визначає особливості управління господарською діяльністю в державному секторі економіки [27]. Крім того, Господарський кодекс України закріплює організаційно-правові форми господарювання, тобто особливості управління фінансами суб'єктів господарювання загалом та державної форми власності зокрема, які визначені законодавчо.

Оскільки Україна в особі органів державної влади є учасником цивільних відносин, нормативно-правим актом, що формує організаційні засади управління державними фінансами, є також Цивільний кодекс України. Такий акт регулює порядок здійснення суб'єктами державного сектору економіки договірних правовідносин в процесі емісії цінних паперів, випуску лотерей, здійснення кредитування або одержання кредиту. Крім того, Кодексом передбачено зобов'язання держави в разі завдання матеріальної та/або моральної шкоди фізичній чи юридичній особі незаконними діями/бездіяльністю органів влади та їх посадових осіб [28]. Усі зазначені правовідносини позначаються на дохідній та видатковій частині державного бюджету. Саме тому Цивільний кодекс України належить до актів, які формують організаційні засади управління державними фінансами та регулюють суспільні відносини, що під час цього виникають.

Використання методу регулювання [29] на рівні окремих суб'єктів господарювання державного сектору економіки відбувається шляхом видання внутрішніх нормативно-правових актів, а саме інструкцій, положень, правил, наказів. Відповідні повноваження органам управління підприємств (установ, організацій) надаються певними зовнішніми нормативно-правовими актами та статутом. Локально-правові норми використовують для конкретизації чинних нормативно-правових актів та заповнення наявних у них прогалів, вони формують організаційні засади життєдіяльності підприємства (установи, організації). Наприклад, задля регулювання прав та обов'язків учасників трудового процесу затверджуються Правила внутрішнього трудового розпорядку (відповідно до Кодексу законів про працю України [30]), посадові інструкції, статuti та положення про дисципліну. Організаційна структура суб'єкта господарювання знаходить своє відображення у штатному розписі [27], який містить перелік посад, чисельність штатних одиниць, розмір посадових окладів тощо.

Організаційні засади облікової політики на підприємстві, відповідно до Закону України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» [31], знаходять своє відображення в Наказі про облікову політику, який містить, зокрема, методи нарахування амортизації, оцінювання вибуття запасів, розміри резервів та забезпечення. Таким чином, нормативно закріплюється порядок використання такого методу організації управління, як облік.

Аналогічні положення закріплюються відповідними наказами в державних уста-

новах. Наприклад, у Наказі МФУ «Про затвердження Порядку ведення органами Державної фіскальної служби України оперативного обліку податків і зборів, митних та інших платежів до бюджетів, єдиного внеску на загальнообов'язкове державне соціальне страхування» регламентовано порядок внесення даних та відображення операцій в інформаційній системі Державної фіскальної служби України (Державна податкова служба України та Державна митна служба України), а також визначено необхідні для цього документи, строки та відповідальних осіб [32].

Такі методи управління, як інструктування, адміністрування та нормування, знаходять своє відображення в інструкціях та наказах. Так, враховуючи встановлені на загальнодержавному рівні нормативи оплати праці, суб'єкт господарювання може встановити свої нормативні підвищуючі коефіцієнти або фіксовані премії залежно від результатів роботи кожного окремого працівника. Адміністрування діяльності підприємства (установи, організації) виявляється у прийнятті уповноваженими особами певних рішень та здійсненні ними окремих процедур, дій.

**Висновки з проведеного дослідження.** До недоліків нормативно-правового забезпечення управління державними фінансами можна віднести відсутність систематизованості чинних нормативно-правових актів; слабку практику

використання бланкетних (відсильних) норм; необґрунтованість та перманентність законодавчих змін, спрямованих на оптимізацію суб'єктів управління; проріхи, які спричиняють неоднозначне тлумачення норм права; використання локальних нормативно-правових актів для регулювання важливих економічних відносин у суспільстві. Усе це не дає змогу створити стійке організаційно-правове підґрунтя управління державними фінансами України.

Підсумовуючи результати проведеного дослідження, зазначимо, що організація нормативно-правового забезпечення управління державними фінансами в Україні потребує вдосконалення щодо систематизації та уніфікації правових норм, що регулюють цю сферу. Саме тому нами запропоновано згрупувати чинні нормативно-правові акти залежно від сфери їх регулювання таким чином: суб'єкт, об'єкт та одночасно обидві складові системи управління державними фінансами. Крім того, нормативно-правові акти, що формують організаційні засади такої системи, поділені на зовнішні (закони ВРУ, Укази Президента, Постанови КМУ тощо) та внутрішні (інструкції, положення, накази тощо). Їх чітке визначення на веб-сайті уряду сприятиме, на нашу думку, покращенню інформаційного забезпечення управління державними фінансами в Україні. Саме це є напрямом подальших наукових досліджень.

#### Список використаних джерел:

1. Бодди Д., Пейтон Р. Основы менеджмента / пер. с англ.; под ред. Ю. Коптуревского. Санкт-Петербург : Питер, 1999. 816 с.
2. Білокур Є. Функції державного управління: поняття, особливості, правове регулювання : дис. ... докт. юрид. наук : спец. 12.00.07. Одеса, 2015. 194 с. *Репозиторій НУ «ОЮА»*. URL: [http://dspace.onua.edu.ua/bitstream/handle/11300/2377/Diss\\_Bilokur.pdf?sequence=3&isAllowed=y](http://dspace.onua.edu.ua/bitstream/handle/11300/2377/Diss_Bilokur.pdf?sequence=3&isAllowed=y) (дата звернення: 08.03.2019).
3. Громова О. Роль координаційної функції в процесі управління організацією. *Економіка та суспільство*. 2016. № 7. URL: [http://economyandsociety.in.ua/journal/7\\_ukr/43.pdf](http://economyandsociety.in.ua/journal/7_ukr/43.pdf) (дата звернення: 08.03.2019).
4. Харківська А. Генезис класичних функцій управління в сучасному педагогічному ВНЗ. *Наукові записки Ніжинського державного університету ім. Миколи Гоголя. Серія: Психолого-педагогічні науки*. 2012. № 7. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nzsp\\_2012\\_7\\_12](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nzsp_2012_7_12) (дата звернення: 08.03.2019).
5. Конституція України: Закон від 28 червня 1996 року № 254к/96-ВР. База даних «Законодавство України» / ВР України. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96%D0%B2%D1%80> (дата звернення: 08.03.2019).
6. Про центральні органи виконавчої влади : Закон України від 17 березня 2011 року № 3166-VI. База даних «Законодавство України» / ВР України. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3166-17> (дата звернення: 08.03.2019).
7. Про оптимізацію системи центральних органів виконавчої влади : Постанова КМУ від 10 вересня 2014 року № 442. База даних «Законодавство України» / ВР України. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/card/442-2014-%D0%BF> (дата звернення: 08.03.2019).
8. Хомутенко А. Сутність та передумови інституціональної модернізації управління державними фінансами України. *Економіка та держава*. 2018. № 1. С. 91–96.
9. Про Кабінет міністрів України : Закон України від 27 лютого 2014 року № 794-VII. База даних «Законодавство України» / ВР України. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/794-18> (дата звернення: 08.03.2019).



10. Про державну службу : Закон України від 10 грудня 2015 року № 889-VIII. *База даних «Законодавство України»* / ВР України. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19> (дата звернення: 08.03.2019).
11. Про державну службу : Пояснювальна записка до Закону України від 10 грудня 2015 року № 889-VIII. *База даних «Законодавство України»* / ВР України. URL: [http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4\\_1?pf3511=54571](http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_1?pf3511=54571) (дата звернення: 08.03.2019).
12. Науково-практичний коментар до Закону України «Про державну службу» / ред. кол.: К. Ващенко, І. Коліушко, В. Тимошук, В. Дерезь (відп. ред.). Київ : ФОРМ МОСКАЛЕНКО О.М., 2017. 796 с. URL: [http://pravo.org.ua/img/books/files/1513082951commentary%20\\_layout\\_web.pdf](http://pravo.org.ua/img/books/files/1513082951commentary%20_layout_web.pdf) (дата звернення: 08.03.2019).
13. Про затвердження критеріїв визначення переліку посад працівників державних органів, які виконують функції з обслуговування : Постанова КМУ від 6 квітня 2016 року № 271. *База даних «Законодавство України»* / ВР України. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/271-2016-%D0%BF> (дата звернення: 08.03.2019).
14. Кодекс про адміністративні правопорушення : Закон від 7 грудня 1984 року № 8073-X. *База даних «Законодавство України»* / ВР України. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/80731-10/print> (дата звернення: 08.03.2019).
15. Кримінальний кодекс України : Закон від 5 квітня 2001 року № 2341-III. *База даних «Законодавство України»* / ВР України. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2341-14> (дата звернення: 08.03.2019).
16. Звіт Рахункової палати за 2017 рік // Офіційний веб-сайт Рахункової палати. URL: [http://www.as-rada.gov.ua/doccatalog/document/16755497/Zvit\\_RP\\_2017.pdf?subportal=main](http://www.as-rada.gov.ua/doccatalog/document/16755497/Zvit_RP_2017.pdf?subportal=main) (дата звернення: 08.03.2019).
17. Податковий кодекс України : Закон від 2 грудня 2010 року № 2755-VI. *База даних «Законодавство України»* / ВР України. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/2755-17> (дата звернення: 08.03.2019).
18. Бюджетний кодекс України : Закон від 8 липня 2010 року № 2456-VI. *База даних «Законодавство України»* / ВР України. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/2456-17> (дата звернення: 08.03.2019).
19. Митний кодекс України : Закон від 13 березня 2012 року № 4495-VI. *База даних «Законодавство України»* / ВР України. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4495-17/print> (дата звернення: 08.03.2019).
20. Мельничук Н. Бюджетний менеджмент в системі державного регулювання: теорія, метрологія, практика : дис. ... докт. екон. наук : спец. 08.00.08. Чернігів, 2018. 518 с. URL: <http://ir.stu.cn.ua/handle/123456789/17023> (дата звернення: 08.03.2019).
21. Про загальнообов'язкове державне пенсійне страхування : Закон України від 9 липня 2003 року № 1058-IV. *База даних «Законодавство України»* / ВР України. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1058-15> (дата звернення: 08.03.2019).
22. Про затвердження бюджету Пенсійного фонду України на 2018 рік : Постанова КМУ від 11 січня 2018 року № 8. *База даних «Законодавство України»* / ВР України. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/8-2018-%D0%BF> (дата звернення: 08.03.2019).
23. Про публічні закупівлі : Закон України від 25 грудня 2015 року № 922-VIII. *База даних «Законодавство України»* / ВР України. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/922-19> (дата звернення: 08.03.2019).
24. Про затвердження Порядку здійснення допорогових закупівель : Наказ ДП «Зовнішторгвидав України» від 13 квітня 2016 року № 35. *База даних «Законодавство України»* / ВР України. URL: <https://drive.google.com/file/d/0B1r18JVOiF0OdmhjanJObIZ2SUE/view> (дата звернення: 08.03.2019).
25. Лист Мінекономрозвитку від 27 грудня 2016 року № 3302-06/34307-06. *База даних «Законодавство України»* / ВР України. URL: [http://www.city.kharkov.ua/assets/files/docs/zakupki/3302-06\\_34307-06\\_27.10.2016.pdf](http://www.city.kharkov.ua/assets/files/docs/zakupki/3302-06_34307-06_27.10.2016.pdf) (дата звернення: 08.03.2019).
26. Звіт сфери публічних закупівель за 2017 рік // Офіційний веб-сайт Міністерства економічного розвитку і торгівлі України. URL: <http://www.me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=86f9b4de-bb4c-4004-a563-cd4fe4fa4773&title=ZvitSferiPublichnikhZakupivelZa2017-Rik> (дата звернення: 08.03.2019).
27. Господарський кодекс України : Закон від 16 січня 2003 року № 436-IV. *База даних «Законодавство України»* / ВР України. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/436-15> (дата звернення: 08.03.2019).
28. Цивільний кодекс України : Закон від 16 січня 2003 року № 435-IV. *База даних «Законодавство України»* / ВР України. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/card/435-15> (дата звернення: 08.03.2019).
29. Хомутенко А. Методичний інструментарій управління державними фінансами. *Проблеми економіки*. 2018. № 2 (36). С. 350–356.

30. Кодекс законів про працю : Закон від 10 грудня 1971 року № 322-VIII. *База даних «Законодавство України»* / ВР України. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08> (дата звернення: 08.03.2019).
31. Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні : Закон України від 16 липня 1999 року № 996-XIV. *База даних «Законодавство України»* / ВР України. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14> (дата звернення: 08.03.2019).
32. Про затвердження Порядку ведення органами Державної фіскальної служби України оперативного обліку податків і зборів, митних та інших платежів до бюджетів, єдиного внеску на загальнообов'язкове державне соціальне страхування : Наказ МФУ від 7 квітня 2016 року № 422. *База даних «Законодавство України»* / ВР України. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0751-16> (дата звернення: 08.03.2019).

## БУХГАЛТЕРСЬКИЙ ОБЛІК, АНАЛІЗ ТА АУДИТ

УДК 657.471:658.7

DOI: <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2019-2-40>**Саванчук Т.М.**

кандидат економічних наук,  
старший викладач кафедри обліку, оподаткування  
та управління фінансово-економічною безпекою  
Дніпровського державного аграрно-економічного університету

**Savanchuk Tetiana**

Dnipro State Agrarian and Economic University

**ІНФОРМАЦІЙНА ПІДТРИМКА УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ  
В ПРОЦЕСІ МАТЕРІАЛЬНО-ТЕХНІЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ  
СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ: ОБЛІКОВИЙ АСПЕКТ****INFORMATION SUPPORT FOR COST MANAGEMENT  
IN THE PROCESS OF MATERIAL AND TECHNICAL SUPPORT  
OF AGRICULTURAL ENTERPRISES: ACCOUNTING ASPECT**

У статті розглянуто порядок формування інформації про витрати в процесі матеріально-технічного забезпечення сільськогосподарських підприємств у їх обліковій системі. Встановлено законодавчі вимоги до обліку вказаних витрат та погляди науковців на зазначену проблему. Визначено основні різновиди витрат, інформація про які важлива для управління процесом матеріально-технічного забезпечення. Наведено порядок розрахунку суми витрат підприємства на організацію процесу матеріально-технічного забезпечення. Запропоновано здійснювати облік зазначених витрат на окремому рахунку, встановлено кореспонденцію рахунків з обліку досліджуваних витрат, що дало можливість окреслити основні складові інформаційної підтримки управління витратами в процесі матеріально-технічного забезпечення сільськогосподарських підприємств.

**Ключові слова:** витрати, матеріально-технічне забезпечення, облік, інформація, рахунки, кореспонденція, управління, підтримка.

В статье рассмотрен порядок формирования информации о расходах в процессе материально-технического обеспечения сельскохозяйственных предприятий в их учетной системе. Установлены законодательные требования к учету указанных расходов и взгляды ученых на указанную проблему. Определены основные разновидности расходов, информация о которых важна для управления процессом материально-технического обеспечения. Приведен порядок расчета суммы расходов предприятия на организацию процесса материально-технического обеспечения. Предложено осуществлять учет указанных расходов на отдельном счете, установлена корреспонденция счетов по учету исследуемых расходов, что позволило выделить основные составляющие информационной поддержки управления расходами в процессе материально-технического обеспечения сельскохозяйственных предприятий.

**Ключевые слова:** расходы, материально-техническое обеспечение, учет, информация, счета, корреспонденция, управление, поддержка.

The article deals with the procedure of formation of information on costs in the process of material and technical support of agricultural enterprises in their accounting system. Legislative requirements for accounting for these costs and scientists' views on the indicated problem are established. The basic types of expenses are determined, information about which is important for the management of the material and technical support process: the cost of the search and processing of information, the cost of calculating the need for relevant resources; costs of contracting; costs of opportunistic supplier behavior; costs of analytical procedures in material and technical support management; expenses related to the receipt of material and technical resources for the enterprise; costs of storage of material and technical resources and their release into production. The order of calculation of the sum of expenses of the enterprise for organization of the process of material and technical provision is given. It is proposed to record these costs on a separate account and set up the correspondence of accounts for the account

of the investigated expenses. The main components of information support of cost management in the process of material and technical support of agricultural enterprises are outlined. To which it is proposed to include: implementation of the system of cost management for logistics at the enterprise, adjustment of the accounting system of the specified costs, analytical work on cost management in the process of logistics. The proposed method of accounting for these costs and analytical processing of the data, will allow management personnel of agricultural enterprises always have the information necessary to manage costs in the process of material and technical support of the enterprise.

**Key words:** costs, material and technical support, accounting, information, accounts, correspondence, management, support.

**Постановка проблеми.** Матеріально-технічне забезпечення сільськогосподарських підприємств є основою виробництва якісної та конкурентоздатної сільськогосподарської продукції. В умовах зростання ціни на матеріально-технічні ресурси для села постійно підвищуються, що вимагає від менеджменту сільськогосподарських підприємств пошуку сучасних інструментів управління процесом матеріально-технічного забезпечення своїх підприємств. Здійснення якісного управління зазначеним процесом неможливе без наявності інформації щодо витрат, які несе підприємство в процесі матеріально-технічного забезпечення власного виробництва, адже лише за наявності достатньої інформації про рівень та склад таких витрат можна намітити шляхи їх оптимізації, що визначило проблематику та актуальність дослідження.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Незважаючи на те, що без належної організації процесу матеріально-технічного забезпечення сільськогосподарських підприємств здійснення аграрного виробництва неможливе, наукові дослідження, присвячені питанням організації та методики обліку витрат, які несе підприємство, організовуючи вказаний процес, практично відсутні. Так, окремі аспекти цього напрямку дослідження розкривають у своїх працях С.В. Сирцева [1], Н.Я. Зарудна [2; 3], О.Б. Телішевська [4], Н.М. Левченко [5], В.С. Литвиненко [6], Ж.М. Ющак [7]. Проте у працях зазначених науковців немає одностайності щодо вирішення питання визначення різновидів зазначених витрат та методики їх обліку, що, на нашу думку, є однією з найважливіших умов інформаційної підтримки управління зазначеними витратами.

**Метою** статті є розроблення теоретико-методичних засад і практичних рекомендацій щодо інформаційної підтримки управління витратами в процесі матеріально-технічного забезпечення сільськогосподарських підприємств на основі налагодженої системи їх обліку.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Проблема надходження інформації щодо рівня витрат на матеріально-технічне забезпечення до управлінського персоналу в сільськогоспо-

дарських підприємствах пов'язана з тим, що в наявній системі фінансового обліку формування таких витрат як окремої категорії нині не передбачене. П(С)БО 16 «Витрати» [8], як й інші стандарти обліку, не містить визначення сутності поняття «витрати з матеріально-технічного забезпечення». Відповідно, Планом рахунків бухгалтерського обліку активів капіталу, зобов'язань і господарських операцій підприємств і організацій та Інструкцією з його застосування [9] не передбачено окремого рахунку, на якому б групувалась інформація про витрати на матеріально-технічне забезпечення підприємства.

Отже, збирання та оброблення такої інформації в умовах реально функціонуючих сільськогосподарських підприємств є досить складними процесами у зв'язку з відсутністю будь-яких методичних рекомендацій щодо акумулювання вказаних витрат у системі обліку сільськогосподарських підприємств. Крім того, нині, як уже зазначалось, відсутні належні розробки науковців щодо формування зазначеної категорії витрат в інформаційній системі підприємства, адже витрати на організацію процесу матеріально-технічного забезпечення є досить різноплановими.

Так, частина дослідників розглядає процес матеріально-технічного забезпечення в сукупності логістичного ланцюга створення та доведення до споживача готової продукції [10, с. 76], тому витрати, пов'язані з процесом матеріально-технічного забезпечення, розглядаються як логістичні витрати. О.Б. Телішевська до логістично-постачальницьких витрат пропонує відносити витрати на придбання товарно-матеріальних цінностей, транспортування багажу та утворення запасів [4, с. 392]. В деяких підручниках з логістики загальні логістичні витрати поділяють на витрати фізичного переміщення, витрати запасів та витрати інформаційно-управлінських процесів [11]. Водночас в наявній системі фінансового обліку поняття логістичних витрат також відсутнє, відповідно, відсутні рекомендації щодо групування таких витрат сільськогосподарськими підприємствами на рахунках бухгалтерського обліку.

Крім того, відповідно до вимог П(С)БО 9 «Запаси» [12], частину зазначених витрат складають транспортно-заготівельні, які повинні бути включені в первинну вартість виробничих запасів; відповідно ж до П(С)БО 7 «Основні засоби» [13], іншу частину відносять до первісної вартості відповідного об'єкта основних засобів. Всі ресурси, що надходять на підприємство в процесі матеріально-технічного забезпечення, є або виробничими запасами, або основними засобами підприємства, тому вказані витрати потрапляють до їх первісної вартості, як правило, без попереднього аналізу управлінськими службами.

При цьому до транспортно-заготівельних витрат не включаються витрати, пов'язані з розрахунком потреби в ресурсах, пошуком інформації про ресурси та їх постачальників, підписанням договорів, проведенням розрахунків, а також інші витрати, пов'язані з матері-

ально-технічним забезпеченням підприємств. Такі витрати, як уже зазначалось, деякими дослідниками розглядаються як логістичні [4; 11], але інші дослідники їх вважають трансакційними [5–7] та пропонують облічувати на окремих субрахунках до рахунків 9 класу. Водночас поняття трансакційних витрат в чинній системі фінансового обліку також відсутнє.

За таких умов пропонуємо для отримання повної інформації щодо досліджуваних витрат з огляду на інформаційні запити системи управління здійснювати їх групування в такому розрізі (рис. 1).

Групування витрат, пов'язаних з організацією процесу матеріально-технічного забезпечення, за наведеними статтями дасть можливість розрахувати їх загальну суму ( $B_{MT3}$ ) за такою формулою:

$$B_{MT3} = B_i + B_n + B_d + B_o + B_a + B_{T3B} + B_c, \quad (1)$$



**Рис. 1. Різновиди витрат з матеріально-технічного забезпечення у сільськогосподарських підприємствах**

Джерело: розроблено автором

де  $V_{\text{мтз}}$  – витрати на матеріально-технічне забезпечення підприємств;  $V_i$  – витрати на пошук та оброблення інформації;  $V_n$  – витрати на розрахунок потреби в ресурсах;  $V_d$  – витрати на укладання договорів;  $V_o$  – витрати на опортуністичну поведінку постачальників;  $V_a$  – витрати на аналітичні процедури в управлінні матеріально-технічним забезпеченням;  $V_{\text{тзв}}$  – витрати, пов'язані з надходженням матеріально-технічних ресурсів на підприємство;  $V_c$  – витрати на зберігання матеріально-технічних ресурсів та їх відпуск у виробництво.

Отримана інформація дасть змогу управлінському персоналу оцінити рівень витрат, що здійснюються, в процесі матеріально-технічного забезпечення підприємств.

При цьому варто зазначити, що діюча на сільськогосподарських підприємствах система обліку не дає можливості швидко отримати інформацію, необхідну для проведення вище-

наведених розрахунків, адже вказані витрати розпорошені за різними рахунками, тому для спрощення зазначених розрахунків необхідна відповідна облікова підтримка формування таких витрат в діючій системі обліку.

Спираючись на загальну практику обліку витрат та власне професійне судження, ми пропонуємо для обліку витрат у процесі матеріально-технічного забезпечення використовувати рахунок 99, який у чинному Плані рахунків є вільним. При цьому рекомендуємо дати йому назву «Витрати з матеріально-технічного забезпечення» та використовувати його для акумулювання зазначених витрат як транзитний, що не порушить чинне законодавство щодо обліку вказаних витрат, але дасть змогу управлінському персоналу в будь-який момент часу отримати інформацію про їх обсяг та здійснювати контроль без додаткових розрахунків. За дебетом рахунку 99 «Витрати з матеріально-



**Рис. 2. Інформаційна підтримка управління витратами з матеріально-технічного забезпечення сільськогосподарських підприємств**

*Джерело: розроблено автором*

**Запропонована кореспонденція рахунків з відображення витрат  
на матеріально-технічне забезпечення в сільськогосподарських підприємствах**

Зміст господарської операції	Акумулявання витрат на рахунку 99 «Витрати з матеріально-технічного забезпечення»		Віднесення зазначених витрат до рахунків діючої системи фінансового обліку	
	Д	К	Д	К
Відображення витрат на придбання каталогів продукції для сільськогосподарського виробництва	99	685, 372, 631	92	99
Нарахування заробітної плати за розрахунок норм витрачання ресурсів, аналітичну роботу та ЄСВ на її суму	99	661, 65	92	99
Витрачання на проведення переговорів з постачальниками	99	372	92	99
Відображення витрат на оплату послуг юридичної компанії щодо стягнення боргу за претензією постачальнику	99	685	92	99
Відображення транспортно-заготівельних витрат	99	631, 685	20	99
Відображення витрат на доставку основних засобів на підприємство	99	631, 68	15	99
Відображення складських витрат	99	234/склад	91	99

*Джерело: розроблено автором*

технічного забезпечення» пропонуємо відображати суми визнаних витрат за встановленими статтями в кореспонденції з відповідними рахунками залежно від їх видів (661, 65, 631, 234 тощо), а за кредитом – відносити ці витрати до рахунків обліку згідно з чинними законодавчими вимогами та наявною практикою (табл. 1).

Впровадження запропонованої методики групування та обліку витрат з матеріально-технічного забезпечення в практику діяльності сільськогосподарських підприємств вимагає від менеджменту таких підприємств проведення відповідних дій у трьох основних аспектах, а саме організаційному, обліковому та аналітичному, що визначає основні складові інформаційної підтримки управління досліджуваними витратами (рис. 2).

Визначені складові в методичному та організаційному аспектах забезпечать формування цілісної системи інформаційної підтримки прийняття управлінських рішень щодо витрат у

процесі матеріально-технічного забезпечення сільськогосподарських підприємств.

**Висновки з проведеного дослідження.**

Отже, основою забезпечення якісної інформаційної підтримки управління витратами в процесі матеріально-технічного забезпечення сільськогосподарських підприємств мають стати імплементація загальних положень щодо обліку витрат у використанні їх для обліку витрат досліджуваного процесу, впровадження практики складання відповідної управлінської звітності, доповнення переліку рахунків спеціальним рахунком для обліку зазначених витрат, визначення аналітичних процедур, оцінювання ефективності понесених витрат. Визначена чітка система інформаційної підтримки управління витратами в процесі матеріально-технічного забезпечення сільськогосподарських підприємств забезпечить отримання оперативної якісної інформації, що сприятиме підвищенню ефективності управлінських рішень.

**Список використаних джерел:**

1. Сирцева С.В. Облік процесу постачання матеріальних цінностей. *Розвиток українського села – основа аграрної реформи в Україні* : матеріали Причорноморської регіональної науково-практичної конференції професорсько-викладацького складу (м. Миколаїв, 26–28 квітня 2017 р.). Миколаїв : МНАУ, 2017. С. 14–15. URL: <http://dSPACE.mnau.edu.ua/jsru/bitstream/123456789/3459/1> (дата звернення: 05.04.2019).
2. Зарудна Н.Я. Деякі аспекти організації обліку процесу постачання. *Молода наука України. Перспективи та пріоритети розвитку* : матеріали XI Всеукраїнської науково-практичної заочної конференції (Одеса, 25–27 липня 2012 р.). Одеса : Всеукраїнське громадське об'єднання «Нова освіта», 2012. С. 47–51. URL: <http://dSPACE.tneu.edu.ua/handle/316497/14215> (дата звернення 05.04.2019).

3. Зарудна Н.Я. Визначення шляхів зниження витрат на матеріально-технічне забезпечення виробничих підприємств. *Економічний аналіз*. 2010. Вип. 6. С. 240–243.
4. Телішевська О.Б. Фактори, які визначають витрати на логістично-постачальницьку діяльність підприємства. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2013. Вип. 23.17. С. 390–397.
5. Левченко Н.М. Організація обліку трансакційних витрат підприємства. *Сталий розвиток економіки*. 2013. № 1. С. 249–253.
6. Литвиненко В.С. Облік і контроль трансакційних витрат у сільськогосподарських підприємствах : автореф. дис. ... канд. екон. наук : спец. 08.00.09 «Бухгалтерський облік, аналіз та аудит (за видами економічної діяльності)» ; Національний університет біоресурсів і природокористування України. Київ, 2013. 20 с.
7. Ющак Ж.М. Бухгалтерський облік і контроль трансакційних витрат: теорія і методика : автореф. дис. ... канд. екон. наук : спец. 08.00.09 «Бухгалтерський облік, аналіз та аудит (за видами економічної діяльності)» ; Житомирський державний технологічний університет. Житомир, 2010. 23 с. URL: <http://eztuir.ztu.edu.ua/handle/123456789/1295> (дата звернення: 05.04.2019).
8. Положення (стандарт) бухгалтерського обліку 16 «Витрати» : затверджене Наказом Міністерства фінансів України від 31 грудня 1999 р. № 318 зі змінами і доповненнями. URL: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/z0027-00> (дата звернення: 07.04.2019).
9. План рахунків бухгалтерського обліку активів капіталу, зобов'язань і господарських операцій підприємств і організацій : затверджений Наказом Мінфіну України від 30 листопада 1999 р. № 291. *Головні нормативні документи для бухгалтера: практичне керівництво «Бібліотека баланс»*. 2016. № 2. С. 22–24.
10. Величко О.П. Логістика в системі менеджменту підприємств аграрного сектору економіки : монографія. Дніпропетровськ : Акцент ПП, 2015. 525 с.
11. Крикавський Є.В. Логістика для економістів : підручник. 2-ге вид., випр. і доп. Львів : видавництво Львівської політехніки, 2014. 476 с. URL: [http://pidruchniki.com/71684/logistika/vitrati\\_zapasiv](http://pidruchniki.com/71684/logistika/vitrati_zapasiv) (дата звернення: 08.04.2019).
12. Положення (стандарт) бухгалтерського обліку 9 «Запаси» : затверджене Наказом Міністерства фінансів України від 20 жовтня 1999 р. № 246 зі змінами і доповненнями. URL: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/z0751-99> (дата звернення: 08.04.2019).
13. Положення (стандарт) бухгалтерського обліку 7 «Основні засоби» : затверджене Наказом Міністерства фінансів України від 27 квітня 2000 р. № 92 зі змінами і доповненнями. URL: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/z0288-00> (дата звернення: 08.04.2019).



**Чайка Т.Ю.**

кандидат економічних наук,  
доцент кафедри економічного аналізу та обліку  
Національного технічного університету  
«Харківський політехнічний інститут»

**Мартінова В.В.**

аспірант  
Національного технічного університету  
«Харківський політехнічний інститут»

**Невмирич Д.В.**

магістр  
Національного технічного університету  
«Харківський політехнічний інститут»

**Chaika Tatiana**

National Technical University  
"Kharkiv Polytechnic Institute"

**Martinova Viktoriia**

National Technical University  
"Kharkiv Polytechnic Institute"

**Nevmyrych Dmytro**

National Technical University  
"Kharkiv Polytechnic Institute"

## **СИСТЕМА КОЕФІЦІЄНТІВ РЕНТАБЕЛЬНОСТІ АКТИВІВ: СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ РОЗРАХУНКУ Й АНАЛІЗУ (НА ПРИКЛАДІ ПІДПРИЄМСТВ СФЕРИ ГОСТИННОСТІ)**

## **THE SYSTEM OF ASSET PROFITABILITY RATIOS: CURRENT TRENDS IN CALCULATION AND ANALYSIS (ON THE EXAMPLE OF HOSPITALITY INDUSTRY ENTERPRISES)**

У статті проаналізовано наявні методики розрахунку показників рентабельності активів, виявлено наявні неузгодженості в підходах до розрахунку однойменних показників. Емпіричний економіко-статистичний аналіз проводився за даними відкритої фінансової звітності українських підприємств сфери гостинності. Досліджено аналітичні можливості коефіцієнтів рентабельності активів, які сконструйовані на основі чистого прибутку, прибутку до вирахування відсотків та податків (ЕВІТ), а також прибутку до вирахування відсотків, податків та амортизації основних засобів і нематеріальних активів (ЕВІТДА). Розроблено практичні рекомендації щодо вибору конкретної форми метрики рентабельності активів залежно від цілей аналізу та необхідності врахування структури капіталу, величини фінансового левериджу, облікової політики, галузевої специфіки забезпеченості основними засобами, методів нарахування амортизаційних відрахувань та життєвого циклу підприємства.

**Ключові слова:** рентабельність активів (ROA), фінансова звітність, чистий прибуток (NP), прибуток до вирахування відсотків та податків (ЕВІТ), прибуток до вирахування відсотків, податків та амортизації основних засобів і нематеріальних активів (ЕВІТДА), рентабельність необоротних активів (ROFA), рентабельність оборотних активів (RCA), класифікація активів.

В статье проанализированы существующие методики расчета показателей рентабельности активов, выявлены имеющиеся несогласованности в подходах к расчету одноименных показателей. Эмпирический экономико-статистический анализ проводился по данным открытой финансовой отчетности украинских предприятий сферы гостеприимства. Исследованы аналитические возможности коэффициентов рентабельности активов, сконструированных на основе чистой прибыли, прибыли до вычета процентов и налогов (ЕВІТ), а также прибыли до вычета процентов,

налогов и амортизации основных средств и нематериальных активов (ЕБИТДА). Разработаны практические рекомендации по выбору конкретной формы метрики рентабельности активов в зависимости от целей анализа и необходимости учета структуры капитала, величины финансового левериджа, учетной политики, отраслевой специфики обеспеченности основными средствами, методов начисления амортизационных отчислений и жизненного цикла предприятия.

**Ключевые слова:** рентабельность активов (ROA), финансовая отчетность, чистая прибыль (NP), прибыль до вычета процентов и налогов (ЕБИТ), прибыль до вычета процентов, налогов и амортизации основных средств и нематериальных активов (ЕБИТДА), рентабельность необоротных активов (ROFA), рентабельность оборотных активов (RCA), классификация активов.

The current differences in methodological approaches of calculating return on assets ratios are a significant obstacle to the success of comparative analytics. Often, indicators that have the same name are calculated in a completely different way. Features forming national financial statements have an impact on the choice of methods for calculating the respective ratios and thus lead to errors when comparing the profitability of assets of business entities of different nationalities. In this regard, it is necessary to clarify the system of indicators of return on assets and improve the methodological approaches to their calculation based on open financial statements. It is necessary to develop a unified approach to the calculation of return on assets ratios, only in this case it is possible to conduct high-quality and relevant comparative analytical work in this area. In this article, an analysis of existing methods of calculating indicators of profitability of assets has been carried out, and there is revealed discrepancies in approaches to calculating indicators of the same name. Analyzed the analytical capabilities of asset profitability ratios, designed on the basis of Net Profit, Earnings before Interest and Taxes (ЕБИТ) and Earnings before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization (ЕБИТДА). Practical recommendations have been developed for choosing a specific form of the asset profitability metric depending on the goals of the analysis and the need to take into account the capital structure, the amount of financial leverage, accounting policies, industry-specific security of fixed assets, methods for calculating depreciation charges and the life cycle of an enterprise. The possibilities of forming a set of profitability indicators of assets with their specification for individual groups of assets in accordance with various classification criteria and taking into account the specific objectives of the analysis are considered. Empirical economic and statistical analysis was carried out according to open financial statements of Ukrainian hospitality enterprises.

**Key words:** Return on Assets (ROA), Financial Statements; Net Profit (NP); Earnings before Interest and Taxes (ЕБИТ), Earnings before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization (ЕБИТДА), Return on Fixed Assets (ROFA), Return on Current Assets (RCA), asset classification.

**Постановка проблеми.** Фінансовий аналіз має виключно великий набір індикаторів ефективності діяльності підприємства, зокрема ефективності використання активів. Удосконалення підходів до вибору конкретної методики розрахунку коефіцієнтів рентабельності активів з урахуванням цілей аналізу є необхідним елементом підвищення якості аналітичної роботи. Чітке обґрунтування вибору методики розрахунку, максимально повний облік факторів впливу сприяють більш точному порівнянню ефективності використання активів на підприємствах з різною специфікою організації виробничого процесу, різною обліковою політикою, різною галузевою та національною приналежністю.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання методики формування коефіцієнтів рентабельності активів представлені в роботах таких вчених, як А.А. Нежад, О. Ямралі, М.Р. Абоуйафарі (А.А. Nezhad, О. Yamrali, М.Р. Aboujafari) (2014 р.) [1], А.С. Дізкіріці, Б. Топал, Х. Яґхі (А.С. Dizkirici, В. Topal, Н. Yaghi) (2016 р.) [2], М. Болек (М. Volek) (2014 р.) [3].

Проблеми економічного сенсу негативних значень рентабельності розглянуті в

працях таких науковців, як М. Оберхолцер (М. Oberholzer) (2012 р.) [4], Й.В.Б. Бос, М. Коеттер (J.W.B. Bos, M. Koetter) (2009 р.) [5].

А.В. Озеран (2017 р.) [6] присвячує свої роботи вдосконаленню методики розрахунку й аналітичного потенціалу метрики ЕБИТ. В роботах Т.В. Ларікової [7], Т.В. Андросової, О.А. Круглової, В.О. Козуб (2014 р.) [8] представлений підхід до розрахунку показників ЕБИТ, який ґрунтується на врахуванні особливостей складання фінансової звітності відповідно до НП(С)БО України.

Проблемам та перспективам реформування законодавства з бухгалтерського обліку та звітності підприємства задля найбільш релевантного подання найважливіших показників діяльності та відповідності міжнародним стандартам присвячені роботи Н.М. Побережної (2017 р.) [9]. Методичний підхід до формування інформації в системі стратегічного управлінського обліку є предметом розгляду в роботах Н.Ю. Єршової (2015 р.) [10].

Класифікаційні ознаки активів підприємства, які можуть бути використані під час формування системи коефіцієнтів рентабель-

ності активів, досліджені в роботах І.В. Причепи (2012 р.) [11].

Нині національні системи бухгалтерського обліку різних країн зазнають еволюційного процесу трансформації з трендом на уніфікацію та підвищення ступеня узгодженості облікової політики суб'єктів господарювання. Водночас залишається ще дуже багато проблем у сфері узгодженості методик розрахунку метрик результативності та ефективності діяльності підприємств за даними, отриманими з національних форм фінансової звітності. Очевидно, що наявні розбіжності між методиками розрахунку коефіцієнтів рентабельності активів істотно ускладнюють можливості порівняльної аналітики.

**Метою** статті є вдосконалення підходів до вибору методики розрахунку коефіцієнтів рентабельності активів залежно від цілей аналізу та специфіки облікової політики підприємства; уточнення аналітичних можливостей окремих коефіцієнтів рентабельності активів; розроблення практичних рекомендацій щодо вибору конкретної методики розрахунку коефіцієнтів рентабельності активів.

Під час дослідження наявних підходів до розрахунку коефіцієнтів рентабельності активів використовувались логіко-аналітичні та системно-структурні методи дослідження.

Інформаційною базою емпіричного економіко-статистичного аналізу стали дані фінансової звітності українських підприємств готельно-ресторанного бізнесу за 2012–2017 рр. [12], статистична звітність Державної служби статистики України [13].

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Рентабельність як показник генерації прибутку в розрахунку на одиницю доходів, активів, ресурсів або потоків є однією з найбільш часто використовуваних метрик ефективності. Відповідно до обліку та Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності» активи – це ресурси, контрольовані підприємством у результаті минулих подій, використання яких, як очікується, приведе до отримання економічних вигід у майбутньому [14].

У найбільш загальному вигляді коефіцієнт рентабельності активів (Return on Assets, *ROA*) може бути виражений таким чином:

$$ROA = \frac{Profit}{Assets}, \quad (1)$$

де *Profit* – прибуток; *Assets* – активи.

Слід зазначити, що деякі дослідники ототожнюють рентабельність активів та рентабельність сукупних активів. Так, наприклад, А.А. Нежад, О. Ямралі, М.Р. Абоуяфарі (2014 р.) [1], а також

А.С. Дізкіріці, Б. Топал, Х. Ягхі (2016 р.) [2] пропонують розраховувати рентабельність активів (Return on Assets) як частку від ділення чистого прибутку (Net Profit) на сукупні активи (Total Assets), що насправді є формулою рентабельності сукупних активів (Return on Total Assets). Задля недопущення термінологічної плутанини вважаємо за доцільне строго розділяти загальну концептуальну формулу рентабельності активів (1) та її окремі деталізовані варіації.

Рентабельність сукупних активів (Return on Total Assets, *ROTA*) може бути виражена таким чином:

$$ROTA = \frac{Profit}{TA}, \quad (2)$$

де *TA* – сукупні активи (Total Assets).

Дискусійним є питання вибору конкретного виду прибутку в чисельнику формул рентабельності активів. Найбільш поширений підхід передбачає розрахунок рентабельності активів на основі чистого прибутку. Однак існують інші підходи, які необхідно враховувати під час проведення порівняльного аналізу.

Розрахунок рентабельності сукупних активів на основі чистого прибутку (*ROTA<sub>NP</sub>*) здійснюється таким чином:

$$ROTA_{NP} = \frac{NP}{TA}, \quad (3)$$

де *NP* – чистий прибуток (Net Profit, або Net Income).

Розрахунок за фінансовою звітністю НП(С)БО України може бути здійснений в такий спосіб:

$$ROTA_{NP} = \frac{\text{код рядка 2350 (або код рядка 2355)}}{\text{код рядка 1300}}. \quad (4)$$

Особливу увагу слід звернути на випадки негативної рентабельності. Як зазначає, зокрема, М. Оберхолцер (2012 р.), рентабельність є метрикою ефективності перетворення наявних ресурсів на результати діяльності підприємства [4]. З огляду на цю точку зору слід визнати сумнівність та термінологічну невизначеність поняття «негативна рентабельність». З іншого боку, традиція прикладного економіко-статистичного аналізу підтримує поняття негативної рентабельності. Так, наприклад, офіційні статистичні збірники Державної служби статистики України містять дані про негативні значення рентабельності (збитковості) операційної діяльності підприємств та всієї діяльності підприємств [13]. З огляду на вищевикладене вважаємо допустимим обчислення рентабельності активів і в разі її негативних значень, проте розуміти в цьому разі її як коефіцієнт неефективності (inefficiency scores) [5].

У знаменнику формули рентабельності активів може стояти як величина активів на

кінець розглянутого періоду, так і середнє значення активів за період. В останньому випадку формула  $ROTA_{NP}$  набуде такого вигляду:

$$ROTA_{NP} = \frac{\text{код рядка 2350 (або код рядка 2355)}}{\frac{1}{2} \left( \begin{array}{l} \text{код рядка 1300 на початок року} + \\ \text{код рядка 1300 на кінець року} \end{array} \right)}. \quad (5)$$

Розрахунок за формулою (5) дає більш точні результати, проте часто щодо задоволення цілей аналізу таке підвищення точності не є вирішальним та істотним, тому часто використовується більш проста формула (4).

$ROTA_{NP}$  демонструє здатність фірми генерувати прибуток у розрахунку на одиницю всіх наявних активів без урахування їх структури. Така метрика нечутлива до відмінностей між власними та позиковими коштами.

Розрахунок коефіцієнтів рентабельності активів на основі чистого прибутку є не єдиним наявним в міжнародній практиці фінансового аналізу підходом. Так, вельми популярними метриками прибутку non-GAAP є EBIT (Earnings before Interest and Taxes) та EBITDA (Earnings before Interest, Taxes, depreciation and Amortization). Відповідно, рентабельність сукупних активів може бути розрахована також за такими формулами:

$$ROTA_{EBIT} = \frac{EBIT}{TA}, \quad (6)$$

де EBIT – прибуток до вирахування відсотків і податків (Earnings before Interest and Taxes).

$$ROTA_{EBITDA} = \frac{EBITDA}{TA}, \quad (7)$$

де EBITDA – прибуток до вирахування відсотків, податків і амортизації основних засобів та нематеріальних активів (Earnings before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization).

Розрахунок  $ROTA_{EBIT}$  за фінансовою звітністю НП(С)БО України може бути здійснений таким чином:

$$ROTA_{EBIT} = \frac{\left( \begin{array}{l} \text{код рядка 2290 (або код рядка 2295) +} \\ \text{код рядка 2250} \end{array} \right)}{\text{код рядка 1300}}. \quad (8)$$

У формулі (7) використовуємо варіант аналітичного розрахунку EBIT, в якому до фінансового результату до оподаткування (код рядка 2290 або код рядка 2295) додаються фінансові витрати, які показують витрати на проценти та інші витрати підприємства, пов'язані із запозиченнями (код рядка 2250). Такий підхід до розрахунку EBIT, зокрема, розміщує у своїй роботі А.В. Озеран (2017 р.) [6].

Розрахунок рентабельності активів за EBIT дає змогу проводити порівняння ефективності діяльності підприємств з різною структурою капіталу та не брати до уваги величину фінансового левериджу. Виникає можливість

адекватного порівняння ефективності використання активів підприємств з різною часткою позикового капіталу. Крім того, EBIT дає змогу адекватно порівнювати підприємства, які мають різне податкове навантаження (це особливо важливо під час порівняння суб'єктів господарювання різних країн). Як правило, коефіцієнти рентабельності, розраховані на основі метрики прибутку EBIT, використовуються для порівняльного аналізу ефективності підприємств однакової галузевої приналежності.

Щоби мати можливість порівнювати рентабельність активів підприємств різної галузевої приналежності, необхідно мати можливість абстрагуватися від галузевої специфіки забезпеченості основними засобами, а також облікової політики та методів амортизації основних засобів та нематеріальних активів. У цьому разі доцільно використовувати коефіцієнт рентабельності  $ROTA_{EBITDA}$ .

Розрахунок  $ROTA_{EBITDA}$  за фінансовою звітністю НП(С)БО України може бути здійснений в такий спосіб:

$$ROTA_{EBITDA} = \frac{\left( \begin{array}{l} \text{код рядка 2290 (або код рядка 2295) +} \\ \text{код рядка 2250 + код рядка 2515} \end{array} \right)}{\text{код рядка 1300}}. \quad (9)$$

На жаль, форми фінансової звітності НП(С)БО України дають можливість отримати інформацію тільки про амортизацію, яка є елементом операційних витрат. Це знижує точність та достовірність одержуваного в результаті показника. Як зазначає Н.М. Побережна (2017 р.), «практична реалізація затверджених законодавчих змін національного законодавства з бухгалтерського обліку та звітності підприємства призведе, на нашу думку, до розширення сфери застосування форм фінансової звітності в системі управління функціонуванням та розвитком суб'єктів господарювання» [9]. Однак, як бачимо на прикладі, зокрема, проблем відображення у фінансовій звітності українських підприємств даних про амортизаційні відрахування, процес удосконалення форм звітності необхідно продовжувати.

Як зазначає Н.Ю. Єршова (2015 р.), під час формування системи стратегічного управлінського обліку суб'єктів господарювання необхідно брати до уваги життєвий цикл організації [10]. Дотримуючись цієї точки зору, вважаємо за необхідне зазначити, що й структура активів, й рівень фінансового левериджу, й політика нарахування амортизації основних засобів та нематеріальних активів певною мірою залежать від точки на траєкторії життєвого циклу, в якій в конкретний момент часу перебуває підприємство. Очевидно, що під час проведення порівняльного аналізу рентабельності акти-

вів різних суб'єктів господарювання можуть виникнути ситуації, коли слід абстрагуватися від перерахованих вище факторів. В цьому разі перевагу слід віддавати коефіцієнтами рентабельності активів, які розраховані на основі ЕВІТ і (або) ЕВІТДА.

Варто зазначити, що застосування показників прибутку ЕВІТ і ЕВІТДА в порівняльній аналітиці істотно ускладнене наявністю різних підходів до їх розрахунку. На цю проблему вказує, зокрема, А.В. Озеран (2017 р.) [6]. Деякі українські дослідники, наприклад Т.В. Ларікова (2014 р.) [7], спираючись на особливості складання фінансової звітності згідно з НП(С) БО України, ототожнюють ЕВІТ і фінансовий результат від операційної діяльності (код рядка 2190 або код рядка 2195). Такої ж точки зору дотримуються Т.В. Андросова, О.А. Круглова, В.О. Козуб (2014 р.), які відзначають, що з огляду на склад компонентів, які формують фінансовий результат від операційної діяльності, цей показник відповідає показнику ЕВІТ (Earnings Before Interest and Taxes), який кредитні установи розглядають як основний під час прийняття рішення щодо надання позик [8]. Однак ми вважаємо цей підхід не зовсім виправданим, оскільки він віддаляє вітчизняну методику розрахунку ЕВІТ від її зарубіжних аналогів, чим ускладнює проведення порівняльного аналізу.

У зарубіжній традиції прийнято розрізняти ЕВІТ та операційний прибуток, адже, на відміну від ЕВІТ, операційний прибуток не включає доходи й витрати за іншими операціями.

В табл. 1 і на рис. 1 представлена інформація про динаміку коефіцієнтів рентабельності сукупних активів  $ROTA_{NP}$ ,  $ROTA_{EBIT}$ ,  $ROTA_{EBITDA}$  ПрАТ «Харківтурист», ПрАТ «Дніпро», ПрАТ «Готелі Трускавця» та ПрАТ «Тернопіль-Готель» (код за КВЕД 55.10) за 2012–2017 рр. Крім того, в табл. 1 представлена інформація про фінансовий леверидж розглянутих підприємств.

Випадки істотних різниць значень  $ROTA_{NP}$  і  $ROTA_{EBIT}$  (як, наприклад, в ПрАТ «Тернопіль-Готель») відповідають порівняно високим рівням фінансового левериджу (ПрАТ «Тернопіль-Готель» має максимальні значення левериджу порівняно з усіма розглянутими підприємствами протягом досліджуваного періоду часу). Випадки малих відмінностей між  $ROTA_{NP}$  і  $ROTA_{EBIT}$  (як, наприклад, в ПрАТ «Готель Дніпро») відповідають низькому левериджу. Природно, якщо аналітик ставить за мету під час оцінювання рентабельності активів абстрагуватися від структури капіталу, необхідності віддавати перевагу коефіцієнтам  $ROTA_{EBIT}$  або  $ROTA_{EBITDA}$ . Графічний розвідувальний аналіз сигналізує про суттєву відмінність значень  $ROTA_{EBITDA}$  від  $ROTA_{NP}$  і  $ROTA_{EBIT}$  у ПрАТ

Таблиця 1

**Динаміка рентабельності сукупних активів та левериджу ПрАТ «Харківтурист», ПрАТ «Дніпро», ПрАТ «Готелі Трускавця» та ПрАТ «Тернопіль-Готель» (код за КВЕД 55.10) за 2012–2017 рр.**

Підприємство	Рік					
	2012	2013	2014	2015	2016	2017
$ROTA_{NP}$						
ПрАТ «Харківтурист»	0,00475	0,00024	-0,01169	0,01387	0,00853	0,02014
ПрАТ «Готель Дніпро»	0,00288	-0,00357	-0,01040	0,00153	-0,00257	0,00047
ПрАТ «Готелі Трускавця»	-0,07881	0,09854	-0,10525	-0,11448	-0,14044	-0,05478
ПрАТ «Тернопіль-Готель»	0,07388	0,00430	-0,05386	0,01664	0,03342	0,05557
$ROTA_{EBIT}$						
ПрАТ «Харківтурист»	0,01995	0,01280	-0,00102	0,02277	0,01111	0,02464
ПрАТ «Готель Дніпро»	0,00454	-0,00357	-0,01040	0,00153	-0,00165	0,00063
ПрАТ «Готелі Трускавця»	-0,04619	0,13049	-0,10112	-0,11117	-0,14044	-0,05478
ПрАТ «Тернопіль-Готель»	0,09574	0,04563	0,01336	0,07020	0,08156	0,08673
$ROTA_{EBITDA}$						
ПрАТ «Харківтурист»	0,10663	0,07388	0,06479	0,09526	0,10594	0,18384
ПрАТ «Готель Дніпро»	0,01660	0,00529	-0,00234	0,00949	0,00809	0,01233
ПрАТ «Готелі Трускавця»	0,00163	0,18134	-0,04747	-0,05567	-0,08247	0,00403
ПрАТ «Тернопіль-Готель»	0,12448	0,07841	0,04687	0,10410	0,11867	0,12373
Debt-to-Equity Ratio						
ПрАТ «Харківтурист»	0,11517	0,11420	0,12551	0,08689	0,10439	0,16655
ПрАТ «Готель Дніпро»	0,02401	0,01825	0,01946	0,03563	0,03509	0,03532
ПрАТ «Готелі Трускавця»	0,18128	0,01659	0,04829	0,1104	0,20646	0,35463
ПрАТ «Тернопіль-Готель»	0,22589	0,39982	0,44689	0,42860	0,42128	0,42279



Рис. 1. Динаміка рентабельності сукупних активів ПрАТ «Харківтурист», ПрАТ «Дніпро», ПрАТ «Готелі Трускавця» та ПрАТ «Тернопіль-Готель» (код за КВЕД 55.10) за 2012–2017 рр.

«Харківтурист», а також про меншу відмінність показників у ПрАТ «Готелі Трускавця» та ПрАТ «Тернопіль-Готель». Водночас відмінності значень розглянутих коефіцієнтів у ПрАТ «Готель Дніпро» присутні, але значно менш виражені. Як було сказано вище, порівняльний аналіз на основі  $ROTA_{EBITDA}$  може бути корисним тоді, коли необхідно виключити вплив облікової політики та методів амортизації основних засобів і нематеріальних активів.

Більш детальний аналіз передбачає конструювання коефіцієнтів рентабельності за окремими групами активів, а вибір конкретної форми коефіцієнтів диктується цілями аналізу. Так, А.А. Нежад, О. Ямрالی, М.Р. Абоуяфарі (2014 р.) під час розрахунку рентабельності необоротних активів (Return on Fixed Assets, ROFA) в чисельнику зазначають валовий прибуток (Total Earning), а в знаменнику – чисту вартість необоротних активів, тобто вартість основних засобів за вирахуванням амортизації (Net Fixed Assets) [1]:

$$ROFA = \frac{\text{Total Earning}}{\text{Net Fixed Assets}}. \quad (10)$$

Розрахунок  $ROFA$  за фінансовою звітністю НП(С)БО України може бути здійснений в такий спосіб:

$$ROFA = \frac{\text{код рядка 2090 (або код рядка 2095)}}{\text{код рядка 1010}}. \quad (11)$$

М. Болек (2014 р.) основним показником, що допомагає оцінити оптимальний рівень оборотних активів, називає рентабельність поточних активів (Return on Current Assets,  $RCA$ ). При цьому пропонується не враховувати під час розгляду всі фінансові інвестиції, адже поточні активи слід зменшити на суму цінних паперів, що приносять дохід. Як зазначає М. Болек (2014 р.), проблема управління рентабельністю поточних активів безпосередньо пов'язана з пошуком оптимального співвідношення прибутковості та ризику, рентабельності та ліквідності [3].

Загалом в кожному конкретному випадку система коефіцієнтів рентабельності активів може бути складена відповідно до цілей аналізу та впорядкована відповідно до різних класифікаційних ознак. Зокрема, можливим є використання класифікацій, наведених І.В. Причепкою (2012 р.):

- 1) за формами функціонування (матеріальні, нематеріальні, фінансові, біологічні);
- 2) за характером участі в господарському процесі (оборотні та необоротні);
- 3) за характером участі в різних видах діяльності (операційні, інвестиційні);
- 4) за можливістю амортизації (ті, що амортизуються; ті, що не амортизуються);
- 5) за ступенем цінності (цінні, малоцінні);
- 6) за ступенем ліквідності (абсолютно ліквідні, високоліквідні, середньо ліквідні, мало ліквідні, неліквідні) [11].

При цьому в знаменнику формули рентабельності відповідного активу зазначається величина цього активу. Щодо чисельника коефіцієнта рентабельності активів, то це питання, як уже зазначалось, продовжує залишатися дискусійним.

Під час комплексного аналізування успішності діяльності фірми неможливо ізолювати оцінювання рентабельності та оцінювання ліквідності. Вибір конкретного набору показників диктується цілями дослідження. Бажано уникати невмотивованого застосування функціонально взаємопов'язаних між собою індикаторів. Проілюструємо це твердження таким прикладом:

$$ROTA_{NP} = \frac{NP}{TA} = \frac{NP}{S} \cdot \frac{S}{TA} = \frac{NPM}{AT}, \quad (12)$$

де  $S$  – виручка від продажів, або чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) (Sales Revenue), код рядка 2000 Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід);  $\frac{NP}{S}$  – рентабельність продажів (Net Profit Margin,  $NPM$ );  $\frac{S}{TA}$  – оборотність активів (Assets Turnover,  $AT$ ).

Таким чином, маємо таку функціональну залежність:

$$ROTA_{NP} = NPM \cdot AT. \quad (13)$$

Одночасне включення в систему показників результативності діяльності підприємства коефіцієнтів, що входять в праву й ліву частини формули (13), недоцільно. Якщо в такій

системі показників вже має місце коефіцієнт рентабельності продажів (Net Profit Margin), доцільно доповнити її коефіцієнтом оборотності активів (Assets Turnover) замість коефіцієнта рентабельності активів (Return on Total Assets,  $ROTA$ ).

#### Висновки з проведеного дослідження.

Отже, як видно з проведеного дослідження, сучасна практика фінансового аналізу оперує дуже великим набором коефіцієнтів рентабельності активів, причому далеко не завжди за назвою можна однозначно визначити методику розрахунку показника. Така обставина істотно ускладнює проведення порівняльних аналітичних розрахунків та вимагає підготовчої роботи, пов'язаної з узгодженням методики. Крім того, необхідно брати до уваги цілі аналізу та особливості аналітичного потенціалу того чи іншого показника. Так, наприклад, як було показано вище, розрахунки рентабельності сукупних активів за чистим прибутком, а саме  $EBIT$ ,  $EBITDA$ , дадуть різні результати щодо врахування структури капіталу, податкового навантаження, облікової політики та методу нарахування амортизації.

Наукова новизна полягає в уточненні аналітичних можливостей різних метрик рентабельності активів з урахуванням структури капіталу, фінансового левириджу, облікової політики та методів амортизації основних засобів і нематеріальних активів; систематизації методик розрахунку коефіцієнтів рентабельності активів.

Результати дослідження можуть бути використані під час проведення порівняльних аналітичних досліджень підприємств різних форм власності, різної галузевої та національної приналежності.

Перспективи подальших розвідок у цьому напрямі можуть бути пов'язані з уточненням перспектив подальшого розвитку національних форм фінансової звітності задля забезпечення найбільш релевантного подання інформації, необхідної для проведення порівняльного економічного аналізу ефективності використання активів підприємства.

#### Список використаних джерел:

1. Nezhad A.A., Yamrali O., Aboujafari M.R. The Impact of Intellectual Capital on Return of Fixed Assets and Firms Total Assets Return Which Listed On the Tehran Stock Exchange. *Asian Economic and Financial Review*. 2014. Vol. 4. № 10. P. 1409.
2. Dizkirici A.S., Topal B., Yaghi H. Analyzing the Relationship between Profitability and Traditional Ratios: Major Airline Companies Sample. *Journal of Accounting, Finance and Auditing Studies*. 2016. № 2 (2). P. 96–114.
3. Bolek M. Return on current assets, working capital and required rate of return on equity. *e-Finance: Financial Internet Quarterly*. 2014. Vol. 10. №. 2. P. 1–10. DOI: 10.14636/1734-039X\_10\_2\_005. URL: <https://www.econstor.eu/bitstream/10419/147095/1/816178240.pdf> (дата звернення: 21.03.2019).
4. Oberholzer M. The relative importance of financial ratios in the creation of shareholders' wealth. *South African Journal of Economic and Management Sciences*. 2012. № 15 (4). P. 416–428.

5. Bos J., Koetter M. Handling losses in trans log profit models. *Applied Economics*. 2009. № 41. P. 1466–1483. URL: [https://www.uu.nl/sites/default/files/rebo\\_use\\_dp\\_2007\\_07-17.pdf](https://www.uu.nl/sites/default/files/rebo_use_dp_2007_07-17.pdf) (дата звернення: 21.03.2019).
6. Озеран А.В. ЕВІТ: Можливості наведення у фінансовій звітності. *Розвиток обліку, аналізу і аудиту суб'єктів суспільного інтересу* : матеріали міжнародної наукової конференції (Житомир, 20–21 жовтня 2017 р.). Житомир, 2017. С. 110–112.
7. Ларікова Т.В. Оцінка кредитоспроможності позичальників банків на основі моделей ймовірності банкрутства. *Вісник Одеського національного університету. Серія: Економіка*. 2014. Т. 19. Вип. 2 (6). С. 68–72. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vonu\\_econ\\_2014\\_19\\_2\(6\)\\_17](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vonu_econ_2014_19_2(6)_17) (дата звернення 21.03.2019).
8. Андросова Т.В., Круглова О.А., Козуб В.О. Світовий та вітчизняний досвід визначення фінансового результату як об'єкта моніторингу на торговельному підприємстві. *Проблеми економіки*. 2014. № 3. С. 194–201.
9. Побережна Н.М. Фінансова звітність у системі управління підприємством. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2017. Вип. 6 (11). С. 335–340. URL: [http://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/11\\_2017/65.pdf](http://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/11_2017/65.pdf) (дата звернення: 21.03.2019).
10. Ершова Н.Ю. Методичний підхід до формування інформації в системі стратегічного управління обліку з метою підвищення економічної безпеки суб'єктів господарювання. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Економіка і менеджмент*. 2015. Вип. 10. С. 276–280.
11. Причепя І.В. Теоретичні засади управління активами підприємства. *Економічний простір*. 2012. № 60. С. 249–257.
12. Агентство з розвитку інфраструктури фондового ринку України. *База даних фінансової звітності емітентів*. URL: <https://smida.gov.ua/db/emitent> (дата звернення: 21.03.2019).
13. Діяльність суб'єктів господарювання : статистичний збірник. Київ, 2018. URL: [http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat\\_u/2018/zb/11/zd\\_2018.pdf](http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2018/zb/11/zd_2018.pdf) (дата звернення: 21.03.2019).
14. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності». *База даних «Законодавство України»*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0336-13> (дата звернення: 21.03.2019).



УДК 339.138

DOI: <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2019-2-42>**Багорка М.О.**доктор економічних наук,  
доцент кафедри маркетингу  
Дніпровського державного аграрно-економічного університету**Bahorka Mariia**

Dnipro State Agrarian and Economic University

**КОМПЛЕКСНИЙ МЕТОДИЧНИЙ ПІДХІД  
ДО ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ЕКОЛОГІЗАЦІЇ  
ВИРОБНИЦТВА АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ****COMPLEX METHODOICAL APPROACH  
TO FORMING MARKETING STRATEGY FOR ECOLOGIZATION  
OF PRODUCTION OF AGRARIAN ENTERPRISES**

У статті обґрунтовано комплексний методичний підхід до формування маркетингової стратегії екологізації виробництва аграрних підприємств, який дасть змогу знизити невизначеність зовнішнього середовища і забезпечити адаптацію підприємств до сучасних умов господарювання. Здійснено класифікацію методів і моделей під час формування маркетингових стратегій у напрямі обробки маркетингової інформації за якістю, кількістю та в комбінації якісної і кількісної, що дасть можливість отримати більш достовірні та обґрунтовані результати, що будуть покладені в основу формування маркетингових стратегій аграрних підприємств. Визначено, що основу методологічного інструментарію під час розроблення маркетингової стратегії екологізації виробництва аграрних підприємств становлять прийоми економічного і стратегічного аналізу, які дають змогу провести діагностику та оцінку еколого-економічного потенціалу галузі, визначити її потенційні можливості та спроможність змінювати вектор маркетингової стратегії відповідно до стратегічних завдань.

**Ключові слова:** маркетингова стратегія екологізації, аграрне виробництво, математичні моделі, методи статистичного та економічного аналізу, стратегічний аналіз, макро- і мікросередовище, інноваційний розвиток.

В статье обоснован комплексный методический подход к формированию маркетинговой стратегии экологизации производства аграрных предприятий, который позволит снизить неопределенность внешней среды и обеспечит адаптацию предприятий к современным условиям хозяйствования. Осуществлена классификация методов и моделей при формировании маркетинговых стратегий в направлении обработки маркетинговой информации по качеству, количеству и в комбинации качественной и количественной, что позволит получить более достоверные и обоснованные результаты, которые будут положены в основу формирования маркетинговых стратегий аграрных предприятий. Определено, что основу методологического инструментария при разработке маркетинговой стратегии экологизации производства аграрных предприятий составляют приемы экономического и стратегического анализа, которые позволяют провести диагностику и оценку эколого-экономического потенциала области, определить потенциальные ее возможности и способность менять вектор маркетинговой стратегии в соответствии со стратегическими задачами.

**Ключевые слова:** маркетинговая стратегия экологизации, аграрное производство, математические модели, методы статистического и экономического анализа, стратегический анализ, макро- и микросреда, инновационное развитие.

The article substantiates the comprehensive methodical approach to the formation of a marketing strategy for ecologization of agrarian enterprises, which will reduce the uncertainty of the external environment and ensure the adaptation of enterprises to modern conditions of management. Classification of methods and models in the formation of marketing strategies in the field of marketing information processing in quality, quantity and in combination of qualitative and quantitative, which will provide an opportunity to obtain more reliable and substantiated results that will be the basis for the formation of

marketing strategies of agrarian enterprises. The external environment in which the domestic agrarian enterprises operate is becoming qualitatively different: the competition in the market intensifies, the degree of uncertainty increases, unpredictable risk factors appear. That is why the work on the strategy begins with a comprehensive study of the market situation in the industry. To properly assess the state and prospects of agricultural enterprises, it is necessary to conduct a permanent and comprehensive study of the internal and external environment of their functioning. This is possible with the help of various tools and methods. It is determined that the basis of methodological tools in developing the marketing strategy of ecologization of the production of agrarian enterprises are methods of economic and strategic analysis, which allow to carry out the diagnosis and assessment of the ecological and economic potential of the industry, to identify its potential and the ability to change the vector of the marketing strategy in accordance with the strategic objectives. Strategic marketing analysis reduces uncertainty when making strategic decisions, allows you to identify and flexibly adapt to the environment, identify market opportunities in a timely manner and use them in strategic marketing activities, identify market threats in a timely manner and prevent their negative impact on marketing strategic activities of the agrarian sector.

**Key words:** marketing strategy of ecologization, agrarian production, mathematical models, methods of statistical and economic analysis, strategic analysis, macro-and microenvironment, innovative development.

**Постановка проблеми.** Україна сьогодні перебуває на етапі становлення ринкових відносин, що ставить головною вимогою можливість адаптації та використання досвіду країн із розвинутою ринковою економікою. Досвід стратегічного маркетингу, якій уже досягнув високого рівня у розвинених країнах, доцільно використати як стартову позицію для його впровадження з урахуванням рівня та особливостей розвитку ринкових відносин в Україні [1, с. 122].

В умовах стратегічної спрямованості України на інноваційний тип розвитку адаптація аграрної галузі до нових умов ринкової економіки та її активне реформування тісно пов'язані з інноваційними маркетинговими стратегіями як рушійною силою економічного зростання [2, с. 120].

Маркетингова стратегія екологізації аграрного виробництва є, на нашу думку, інноваційною стратегією, яка дає змогу інтегрувати екологічні пріоритети в стратегії економічного розвитку. Ця стратегія враховує, перш за все, екологічний чинник у господарській діяльності аграрних підприємств і спрямована на створення екологічних продуктів та послуг в аграрному виробництві.

Перетворення, які мають місце під час проведення аграрної реформи, призвели до необхідності розширення досліджень кола питань щодо маркетингової діяльності в агропромисловому комплексі, зокрема в розроблення та впровадження методологічних підходів до формування маркетингових стратегій аграрного сектору економіки.

Незважаючи на наявність здобутків учених, залишається багато питань щодо чіткого розуміння механізму розроблення та впровадження методологічних підходів до формування маркетингових стратегій підприємств аграрного

сектору економіки, завдяки якому сільськогосподарські товаровиробники можуть вижити в умовах, коли держава поступово відходить від таких функцій, як заготівля та збут сільськогосподарської продукції.

Сьогодні створено велику кількість методів і моделей для розроблення маркетингових стратегій, але водночас питання систематизації основних методів аналізу відповідно до етапів і завдань розроблення та впровадження методологічних підходів до формування маркетингової стратегії екологізації аграрного виробництва є актуальним і практично значущим.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Вітчизняні науковці зробили значний внесок у дослідження питань формування маркетингових стратегій, зокрема: Л.В. Балабанова, А.Е. Воронкова, Н.В. Карпенко, В.Л. Корінь, Н.В. Куденко, Я.С. Ларіна, А.Ф. Павленко, В.В. Писаренко, І.Л. Решетнікова, А.О. Старостіна, Н.І. Чухрай, В.А. Шведюк, З.Є. Шершньова та ін.

Дослідженням методологічних підходів до розроблення маркетингових стратегій займалися такі науковці, як Г.А. Буреніна, М.В. Володькіна, Г.М. Давидов, А.Т. Керімов, О.С. Кириченко, М.І. Ковальчук, В.В. Пастухова, К.І. Редченко, Є.М. Сич, Є.А. Уткін та ін.

Сьогодні відсутні загальноприйняті комплексні методики аналітичного дослідження кількісних та якісних характеристик маркетингового потенціалу, хоча певні аспекти вирішення даної проблеми висвітлено в роботах О.Є. Єранкіна, В.Н. Гавви, В.В. Кучера, Р.В. Маржанського, О.Г. Парфентьева, Н. Рожко.

Незважаючи на наявність здобутків учених, усе ще не існує чіткого розуміння механізму розроблення та впровадження методологічних підходів до формування маркетингових стратегій в аграрному секторі економіки, завдяки якому сільськогосподарські товаровиробники

можуть адаптуватися до динамічних умов ринкового середовища.

**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** Метою дослідження є обґрунтування комплексного методичного підходу до формування маркетингової стратегії екологізації виробництва аграрних підприємств, який дасть змогу знизити невизначеність зовнішнього середовища і забезпечити адаптацію підприємств до сучасних умов господарювання.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Розроблення маркетингової стратегії екологізації аграрного виробництва передбачає аналітичне оцінювання параметрів зовнішнього та внутрішнього середовища. Ця стратегія має бути орієнтована на формування стійких конкурентних переваг шляхом ефективного використання ресурсного потенціалу галузі та запровадження екологічно спрямованої системи управління. Передумовою для запровадження такої системи управління під час формування маркетингової стратегії екологізації є формування комплексу інформаційно-аналітичного забезпечення маркетинг-менеджменту, який є невід'ємною умовою забезпечення позитивної траєкторії розвитку організацій [3, с. 218].

О.Г. Парфентьева визнає, що формуванню маркетингової стратегії передують економічна діагностика потенціалу галузі [4, с. 35]. Саме економічна діагностика, на думку О.Є. Кузьміна, має й свої специфічні прийоми дослідження [5, с. 54].

В економічній діагностиці застосовуються різні прийоми, в основі яких можуть бути використані такі підходи [6, с. 49–51]:

1) ресурсний підхід – орієнтований на визначення потенціалу розвитку підприємств як сукупності ресурсів, установлення його величини як сукупності фізичних і вартісних оцінок окремих елементів;

2) структурний підхід – зорієнтований на визначення раціональної структури потенціалу підприємств виходячи з певних установлених нормативних співвідношень;

3) цільовий (проблемно-орієнтований) підхід – спрямований на визначення відповідності наявного потенціалу досягненню поставлених цілей.

Структурний і цільовий підходи діагностики потенціалу розвитку підприємства передбачають застосування інструментарію економічного та стратегічного аналізу (рис. 1).

Використання даних методів діагностики потенціалу галузі дасть змогу розробити комплекс заходів, стратегічних напрямів, які найбільш повно враховують вплив усіх чинників та розкривають можливості її зростання. При цьому

головною метою економічної діагностики галузі є управління її потенціалом на основі вартісних критеріїв, тобто пошук джерел розвитку на основі внутрішніх і зовнішніх чинників.

За результатами аналізу внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства здійснюється оцінка стратегічних альтернатив, обґрунтовується система стратегій забезпечення економічної безпеки та розробляється проект рішень, що теж передбачає використання методичних прийомів стратегічного аналізу.

Методика формування маркетингової стратегії підприємства базується на певній сукупності загальнонаукових і прикладних методичних прийомів.

У цілому методика проведення аналітичного дослідження щодо формування оціночних характеристик маркетингового потенціалу галузі, на нашу думку, повинна включати три концептуальні кроки.

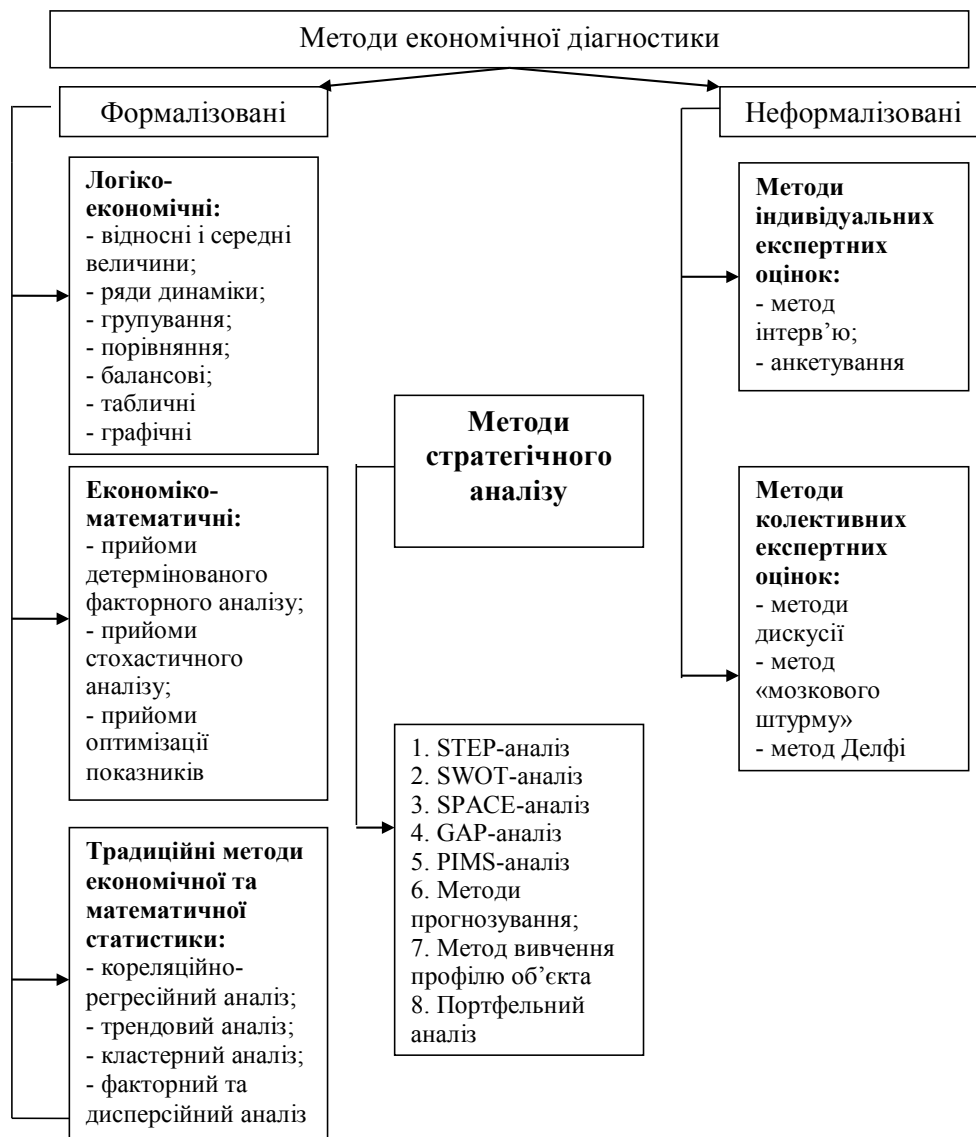
Перший крок – початковий. Він передбачає визначення мети і завдань аналізу, обумовлюються вимоги до вхідної та вихідної інформації, формується послідовність та здійснюється вибір оціночних показників маркетингового потенціалу та методів їх розрахунку.

Другий крок – розрахунково-аналітичний, який передбачає здійснення розрахункових операцій та формування кількісних та якісних показників щодо ключових складників маркетингового потенціалу, їх місця в системі, сили впливу на проміжні та кінцеві результати функціонування підприємства, чинників та тенденцій зовнішнього макро- і мікросередовища в контексті його впливу на маркетинговий потенціал, резервів у стратегічній перспективі.

Третій етап – заключний – передбачає узагальнення результатів дослідження, на основі чого визначаються основні цілі, напрями, перспективи та пріоритети щодо формування та управління маркетинговим потенціалом, тобто здійснюється формування стратегічного курсу розвитку маркетингової системи підприємства [7, с. 173].

На нашу думку, в основі всіх прикладних прийомів маркетингового дослідження лежить стратегічний аналіз галузі, який проходить підготовчий, аналітичний та заключний етапи. При цьому використовується низка специфічних методів і прийомів, що дають змогу діагностувати потенційні та існуючі загрози підприємств і галузі, виявити їхні можливості у формуванні маркетингових стратегій.

Сьогодні більшість авторів погоджується з тим, що лише комбінація методів може дати більш-менш надійне передбачення майбутнього розвитку макро- та мікросистем.



**Рис. 1. Класифікація методів економічної діагностики**

*Джерело: узагальнено автором*

Більшість найвідоміших модельних інструментів стратегічного управління розроблено за такою логічною схемою: «Ефективна стратегія – це переважно результат низки типових стратегічних рішень, що включають вибір однієї альтернативи із заданого набору типових стратегій для кожного конкретного бізнесу організації» [8, с. 132]

Основним методологічним інструментарієм під час розроблення маркетингової стратегії є такі основні моделі: стратегічна модель М. Портера, матриця Бостонської консультативної групи (матриця росту), матриця «Дженерал Електрик – Мак Кінсі» (матриця привабливості ринку). Мета застосування усіх цих моделей однакова – визначити конкурентне становище стратегічних господарських підрозділів та стратегії їх розвитку. Відрізняються ці моделі між собою, по-перше, факторами, які

становлять їхню основу, по-друге, методикою визначення становища стратегічних господарських підрозділів фірми та стратегій їх подальшого розвитку.

Перша модель І. Ансоффа була призначена для генерації стратегій в умовах розбіжності між реальним і планованим розвитком підприємства, коли цілі підприємства не досяжні за допомогою колишніх стратегій і необхідно їх скорегувати або шукати нові стратегічні шляхи.

Нами узагальнено переваги та недоліки найбільш поширених матричних моделей (табл. 1).

Матричні моделі дають змогу збалансувати напрями діяльності, прибуткові в короткостроковій і довгостроковій перспективі; звертають увагу як на привабливість ринку, так і на конкурентний потенціал підприємства; допомагають визначити пріоритети в розподілі ресурсів організації; пропонують різні стратегії для кож-

Таблиця 1

## Переваги та недоліки найбільш поширених матричних моделей

Матриця	Переваги	Недоліки
Матриця Ансоффа	– дає змогу провести структурування ринку; – проста у використанні; – надає можливість чіткого вибору варіантів стратегій зростання	– одностороння орієнтація на зростання; – обмеження на двох характеристиках (продукт і ринок)
Матриця БКГ	– простота використання; – універсальність застосування; – використання якісних показників; – дає змогу визначити положення підприємства щодо конкурентів	– використовуються тільки два показники (темпи зростання галузі та відносна частка ринку); – відсутня середня позиція на прямому розвитку відносно частки на ринку; – надмірна концентрація на грошових потоках
Матриця McKinsey Матриця Shell	– наявність дев'яти секцій дає змогу оцінити не лише високий або низький темпи розвитку ринку, а й виявити проміжні позиції; – застосовано комплексні критерії, які більш детально характеризують привабливість галузі та конкурентоспроможність підприємства; – використовується широке коло показників; – представлена розгорнена картина позиції бізнес-напрямів, що дає змогу спрямувати відповідні ресурси	дає загальні рекомендації щодо окремих бізнес-напрямів, але не враховують специфіку підприємств на ринку
Матриця ADL (А.Д. Літлла)	Використання матриці ADL відкриває ширший діапазон вибору стратегій (24 уточнені стратегії ADL)	Модель ADL не пропонує стратегій для галузей, життєвий цикл яких потрібно змінити (інколи зрілі ринки можна і потрібно змінювати на зростаючі тощо)
Матриця конкурентних стратегій М. Портера	Визначає напрям концентрації зусиль	Кожна з конкурентних стратегій за Портером має ризики під час використання

Джерело: узагальнено автором

ного виду діяльності, відштовхуючись від конкретних даних.

За результатами аналізу основних методів, які використовуються під час формування маркетингової стратегії, можна виділити підходи до їх класифікації (табл. 2, 3).

Також можна виділити специфічні методи стратегічного аналізу (табл. 4)

За результатами систематизації методів і матриць формування маркетингових стратегій виділені такі:

а) маркетингові моделі, які ґрунтуються на обробці якісної маркетингової інформації. До них належать такі маркетингові моделі стратегічного аналізу: SNW, SWOT, PEST/STEP, матриця McKinsey, матриця Shell, матриця М. Мак-Дональда, А. Літлла, М. Портера, І. Ансоффа;

б) маркетингові моделі, які ґрунтуються на обробці кількісної маркетингової інформації. До них належать економіко-математичні та статистичні методи;

в) маркетингові моделі, які ґрунтуються на обробці комбінації якісної та кількісної маркетингової інформації. До них належать такі маркетингові моделі, як матриця БКГ, матриця McKinsey, матриця Томпсона-Стрікланда.

Саме використання економіко-математичних і статистичних методів дасть можливість отримати достовірні та надійні результати, які будуть покладені в основу формування маркетингової стратегії.

**Висновки з даного дослідження.** Основу методологічного інструментарію під час розроблення маркетингової стратегії екологізації виробництва аграрних підприємств станов-

Таблиця 2

## Сучасні статистико-економічні методи до формування маркетингової стратегії

Назва методу	Зміст методу	Використання в частині формування маркетингової стратегії
Кореляційно-регресійний аналіз	Визначає тісноту зв'язку між досліджуваними чинниками та пропорційність їх зміни	визначення впливу чинників маркетингового середовища на рівень показників
Авторегресійний аналіз	Передбачає побудову регресійної моделі, в якій поточне значення процесу пояснюється через його попереднє значення	– прогнозування потенційних споживачів товарів; – розрахунок прогнозних оцінок попиту на товари
Дисперсійний аналіз	Вивчення впливу одного чи декількох чинників, які впливають на результативну ознаку і за допомогою дисперсій визначають загальну варіацію результативної ознаки і чинники, що на неї впливають	– формування попиту і пропозиції; – моделювання поведінки споживачів; – оцінка розходжень респондентів щодо оцінки іміджу підприємств
Метод аналітичного вирівнювання та екстраполяції	Визначення загальної тенденції розвитку та прогнозування рівнів показників на майбутні періоди на основі даних попередній періодів	– тенденції розвитку результативних показників; – прогнозування результативних показників господарської діяльності; – прогнозування дії чинників макро- і мікросередовища
Кластерний аналіз	Орієнтований на розбиття множини досліджуваних об'єктів та ознак на однорідні класи (групи)	– сегментування ринку; – класифікація споживачів; – класифікація підприємств; – оцінка задоволеності споживачів товарами

Джерело: узагальнено автором

Таблиця 3

## Сучасні методи економіко-математичного моделювання під час формування маркетингової стратегії

Назва методу	Зміст методу	Використання в частині формування маркетингової стратегії
1	2	3
Матричні методи	Дають змогу збалансувати напрями діяльності, прибуткові в короткостроковій і довгостроковій перспективі; звертають увагу як на привабливість ринку, так і на конкурентний потенціал підприємства; допомагають визначити пріоритети в розподілі ресурсів організації; пропонують різні стратегії для кожного виду діяльності, відштовхуючись від конкретних даних	Виступають методологічним інструментарієм маркетингового управління портфелем бізнесу підприємства, основним завданням якого є оцінка сучасного стану і перспектив розвитку кожного стратегічного господарського підрозділу у складі портфеля бізнесу підприємства
Модель ділової переваги (ВЕМ) і піраміда результативності МакНейра	Проводить перевірку результативності бізнес-процесів, упроваджує програму безперервного вдосконалення	Виступає інструментом управління якістю: «для персоналу», «для покупців», «для суспільства»
Математичне програмування	Дає змогу оптимізувати цільову функцію за заданих певних обмежень	Здійснює оцінку корисності товарів та раціональності використання матеріальних ресурсів на просування товарів або послуг на ринок

Закінчення таблиці 3

1	2	3
Методи «теорії гри»	Застосовуються в умовах невизначеності та конфліктності. Дають змогу знаходити оптимальні стратегії гравців, які мають суперечливі інтереси	Моделювання маркетингової стратегії підприємства та вибір оптимальної стратегії
Імітаційне моделювання	Засноване на тому, що система, яка вивчається, замінюється імітатором і з ним проводяться експерименти для отримання інформації про цю систему	Моделювання можливого стану розвитку маркетингового середовища підприємства; – розроблення альтернативних маркетингових стратегій відповідно до визначених сценаріїв розвитку маркетингового середовища
Сценарне моделювання	Базується на визначенні логіки розвитку процесу чи явища виходячи із конкретної ситуації	

Джерело: узагальнено автором

Таблиця 4

## Специфічні методи стратегічного аналізу під час формування маркетингової стратегії

Назва методу	Зміст методу	Використання в частині формування маркетингової стратегії
Дискримінантний метод	Дає змогу проводити класифікацію об'єкта на основі виміру різноманітних його характеристик	Ідентифікація потенційних споживачів; – ідентифікація потенційних конкурентів
Метод «дерево рішень»	Графічне зображення послідовності рішень і стану середовища за будь-якої комбінації (у вигляді гілок дерева)	Аналіз проектів, які мають достатнє число варіантів розвитку
Бенчмаркінг	Використовується як порівняльний конкурентний аналіз, який орієнтований не на власні досягнення, а на досягнення конкурентів	Враховує найкращу практику провідних країн та компаній
Метод експертних оцінок (метод «Дельфі», «мозкової атаки»)	Спосіб отримання узгодженої думки експертів, тобто заснований на колективних думках і судженнях висококваліфікованих фахівців	Формується загальна думка стосовно правильного прийняття стратегічних рішень

Джерело: узагальнено автором

лять прийоми економічного і стратегічного аналізу, які дають змогу провести діагностику та оцінку еколого-економічного потенціалу галузі, визначити потенційні її можливості та спроможність змінювати вектор маркетингової стратегії відповідно до стратегічних завдань. З урахуванням умови невизначеності майбутнього стратегічний аналіз має підготувати множину стратегічних альтернатив для прийняття рішення щодо вибору майбутньої стратегії. При цьому на стадії формування

стратегії екологізації відбувається інтеграція результатів економічного і стратегічного аналізу в оптимальні стратегічні напрями її реалізації у виробничий діяльності аграрних підприємств.

Використання статистико-економічних, економіко-математичних і специфічних методів дасть можливість отримати достовірні та надійні результати, які й будуть покладені в основу формування маркетингової стратегії екологізації виробництва аграрних підприємств.

## Список використаних джерел:

1. Яшина І.М. Вибір стратегій формування комплексу маркетингу сільськогосподарського підприємства малого бізнесу. *Вісник ОНУ ім. Мечникова*. 2016. Т. 21. Вип. 6(48). С. 121–124.
2. Андреева Н.М., Мартинюк О.М. Маркетингові екологічні стратегії як концептуальний базис сталого розвитку підприємства. *Механізм регулювання економіки*. 2009. № 3. Т. 2. С. 119–125.
3. Данилишин Б.М., Любченко О.М. Маркетингова стратегія регіонального продовольчого ринку. *Вісник Національної академії наук України*. 2008. № 5. С. 12–18.

4. Парфентьева О.Г. Основні методи, які використовуються при проведенні економічної діагностики потенціалу розвитку підприємства. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка»*. 2013. Вип. 24. С. 34–38.
5. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. Економічна діагностика. Київ, 2012. 318 с.
6. Швиданенко Г.О., Дмитренко А.І., Олексюк О.І. Бізнес-діагностика підприємства. Київ, 2008. 344 с.
7. Райковська І.Т. Критичний огляд сучасних методик стратегічного аналізу. *Вісник ЖДТУ*. 2012. № 1(59). С. 172–178.
8. Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии / под ред. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой. Москва : Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. 576 с.

УДК 331.005.95

DOI: <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2019-2-43>

**Войнич Л.Й.**

кандидат економічних наук,  
доцент кафедри менеджменту ім. проф. Є.В. Храпливого  
Львівського національного аграрного університету

**Гринишин Г.М.**

кандидат економічних наук,  
доцент кафедри публічного управління та адміністрування  
Львівського національного університету ветеринарної медицини  
та біотехнологій імені С. Гжицького

**Voinycha Liliya**

Lviv National Agrarian University

**Grynysyn Galyna**

Lviv National University of Veterinary Medicine  
and Biotechnologies named after S.Z. Gzhytskyi

## **ДІДЖИТАЛ-МАРКЕТИНГ В УМОВАХ СОЦІАЛЬНО ОРІЄНТОВАНОЇ ЕКОНОМІКИ DIGITAL MARKETING IN THE CONDITIONS OF A SOCIO-ORIENTED ECONOMY**

У статті розглянуто основні питання практичного застосування методів стратегічного маркетингу за сучасних умов ведення бізнесу. Головною метою статті є обґрунтування проблем стратегічного маркетингу та розроблення сучасної бізнес-моделі організації з урахуванням сучасних концепцій розвитку ІТ. Здійснено спробу пошуку нових підходів до реалізації стратегічного маркетингу з урахуванням стратегії «блакитного океану». Сформовано основні завдання стратегічного маркетингу щодо забезпечення гуманізації процесів, управління всіма бізнес-процесами заради клієнта з урахуванням його потреб і бажань. Дослідження свідчать, що мережа Інтернет формує новітні реалії ведення бізнесу. За таких умов діджитал-маркетинг відкриває нові можливості для ведення підприємницької діяльності, що потребують подальших досліджень.

**Ключові слова:** ринок, стратегічний маркетинг, соціальна економіка, попит та пропозиція, бізнес-модель.

В статье рассмотрены основные вопросы практического применения методов стратегического маркетинга в современных условиях ведения бизнеса. Главной целью статьи является обоснование проблем стратегического маркетинга и разработка современной бизнес-модели организации



с учетом современных концепций развития ИТ. Осуществлена попытка поиска новых подходов к реализации стратегического маркетинга с учетом стратегии «голубого океана». Сформированы основные задачи стратегического маркетинга по обеспечению гуманизации процессов, управлению всеми бизнес-процессами ради клиента с учетом его потребностей и желаний. Исследования свидетельствуют, сеть Интернет формирует новейшие реалии ведения бизнеса. При таких условиях диджитал-маркетинг открывает новые возможности для ведения предпринимательской деятельности, требующие дальнейших исследований.

**Ключевые слова:** рынок, стратегический маркетинг, социальная экономика, спрос и предложение, бизнес-модель.

The article deals with the main issues of practical application of strategic marketing methods in modern business conditions. The main purpose of this article is to substantiate the problems of strategic marketing and the development of a modern business model, taking into account modern marketing concepts. An attempt is made to find new approaches to the implementation of strategic marketing, taking into account the strategy of the blue ocean. The main task of strategic marketing should be to ensure the humanization of processes, manages all business processes in the name of the client, taking into account his needs and desires. The basis of the modern business model should be a marketing strategy, which is to convey the goods to the consumer as much as possible taking into account market trends, price opportunities of the consumer, cultural factors and consumer needs. Through the transfer of attention from "the producer" to "the consumer", the presiding segment of the business structure is the marketing segment, which consists of the proposal, customer relationships, sales channels and buyers, which is formed by analyzing the existing market and creating new value. Thus, we consider marketing not as one of the links of management, but as the main engine of production and growth of the company as such. The manager, who managed finance, personnel and production, now manages all business processes in the name of the client, taking into account his needs and desires. This is the goal of a modern organization that professes marketing philosophy. It is marketing that is designed to link all structural units and focus them on the implementation of the main goal of the company – making a profit through customer satisfaction. Thus, we consider marketing not as one of the links of management, but as the main engine of production and growth of the company as such.

**Key words:** market, strategic marketing, social economy, supply and demand, business model.

**Постановка проблеми.** Ринковий складник (як компонент середовища функціонування організації) – ґрунт для сучасної системи управління виробництвом. Він являє собою врахування попиту та вимог споживача як до кількісних, так і до якісних характеристик продукції. Підприємство буде успішне тільки тоді, коли буде орієнтуватися на споживача та на ринок у цілому. Маркетинг виступає як регулятор виробництва продукції та її збуту, а отже, й ринкових відносин. Споживач ставить свої вимоги до продукту, змушуючи пристосовуватися до них виробників. Таким чином, він стає диктатором умов на ринку. Створюється безперервний ланцюг впливу споживача на виробника та зворотного зв'язку у вигляді пристосування організацій. У цьому проявляється характерна риса маркетингу.

Особливості сьогодення пропонують нам масштабні зміни в усіх сферах життя, не оминаючи інновації, що можуть бути використані у маркетинговій діяльності підприємств.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій** свідчить про наявність різноманітних досліджень з питань стратегічного маркетингу організацій, його бізнес-одниць, а також розроблення стратегії та необхідних рішень. Дослідження проведено різними вітчизняними та закордонними авторами, серед них: М. Бойко,

О. Зубко [1], Н. Демчук, З. Румянцева, О. Єранкін [3], І. Бондар [2], С. Супрун [4] та ін.

Незважаючи на те що вченими вирішено багато теоретичних, методологічних, практичних завдань, запропоновані підходи не дають однозначної відповіді на проблеми стратегічного маркетингу та способи їх вирішення, особливо в умовах соціально спрямованої економіки [5].

**Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми.** Збільшення конкуренції на ринку товарів та послуг сприяє постійному вдосконаленню та фінансуванню інструментів маркетингу з боку фірм, які націлені на збільшення ніші ринку. Таким чином, маркетинг займає одну з основних позицій у розвитку підприємств. Швидкодинамічна економіка України зумовлює необхідність посилення стратегічного напряму діяльності вітчизняних підприємств. Концепція диджиталізації маркетингової діяльності постає як передумова позитивного росту та розвитку підприємства в умовах соціально зорієнтованої економіки.

**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** Головною метою цієї роботи є поглиблення теоретичних і методичних основ дослідження Інтернет-маркетингу як основи ефективного ведення бізнесу та вдосконалення сучасної моделі стратегічного маркетингу на

глобальному рівні. Основним завданням для досягнення поставленої мети є дослідження Інтернет-маркетингової діяльності організацій, що зумовлює необхідність вивчення і визначення всіх чинників, які впливають на всіх стадіях відтворення та визначають як умови її формування, так і особливості використання.

#### Виклад основного матеріалу дослідження.

Сучасна стратегія маркетингу не може будуватися без використання сучасних цифрових технологій, зокрема соціальних мереж, блогів, мікроблогів, Інтернет-рейтингів, орієнтованих на потреби користувачів. Багато науковців, що досліджують маркетинг як інструмент досягнення цілей підприємства, виокремлюють Інтернет-маркетинг як самостійну наукову галузь. Так, І. Успенський зазначає, що Інтернет має унікальні характеристики, які суттєво відрізняються від характеристик традиційних інструментів маркетингу, тому маркетинг у мережі Інтернет слід відрізнити від традиційного [6]. На нашу думку, Інтернет-маркетинг хоча й відіграє головну роль у бізнесі, проте виступає лише як канал проведення маркетингової діяльності у цілому. У нашій моделі у секторі маркетингу взаємозв'язок із клієнтами, а також канали збуту представлені Інтернетом з усіма його можливостями сьогодні.

Якщо маркетинг – це залучення й утримання клієнтів, то Інтернет-маркетинг – залучення та утримання клієнтів в Інтернеті з перетворенням їх на реальних клієнтів, що приносять реальний дохід. Нині можемо бачити чітку картину цивілізації, в якій інформація і знання продукуються в єдиному інформаційному просторі, яка характеризується такими рисами, як:

- збільшення ролі інформації і знань у житті суспільства;
- зростання кількості людей, зайнятих інформаційними технологіями, комунікаціями і виробництвом інформаційних продуктів і послуг, зростання їх частки у валовому внутрішньому продукті;
- зростання інформатизації та ролі інформаційних технологій у суспільних та господарських відносинах;
- створення глобального інформаційного простору.

Така динаміка розвитку і дає змогу використовувати Інтернет-маркетинг як основу маркетингової діяльності бізнес-одиниці.

Збільшення присутності користувачів в Інтернеті відкриває все більше можливостей для суб'єктів маркетингової діяльності з погляду інструментів та підходів до управління. Мережа Інтернет формує новітні реалії ведення бізнесу. Основними завданнями успішної діяльності підприємств в мережі є постійний моніторинг глобального середовища, знання тенденцій, що формуються в Інтернеті, та пошук нових можливостей діяльності компанії. Необхідно враховувати динамічний характер розвитку всесвітньої павутини та інформаційних технологій, що постійно оновлюються і швидко втрачають свою актуальність, та безперервно досліджувати нові тенденції та чинники, що з'являються на ринку.

Як результат, можемо бачити кількість користувачів Інтернет-павутини у 2017 р. порівняно з 2005 р. (рис. 1).

Така динаміка розвитку глобального ринку дає змогу стверджувати, що цифрове середовище – один із найкращих способів для просування свого товару на ринок, залучення та збереження клієнтів.

Незаперечність Інтернет-маркетингу як найперспективнішого способу щодо залучення клієнтів підтверджує те, що 60% усіх операцій щодо купівлі-продажу товарів здійснюють люди віком до 30 років, саме люди молодого віку займають ліву частку користувачів Інтернету.

Одним із найважливіших інструментів в Інтернет-маркетингу є реклама. Інтернет-маркетинг, як і класичний маркетинг, складається з аналізу попиту та реклами. Аналіз попиту в Інтернеті – це збір даних для проведення статистики з метою визначення купівельної здатності цільової аудиторії. Реклама

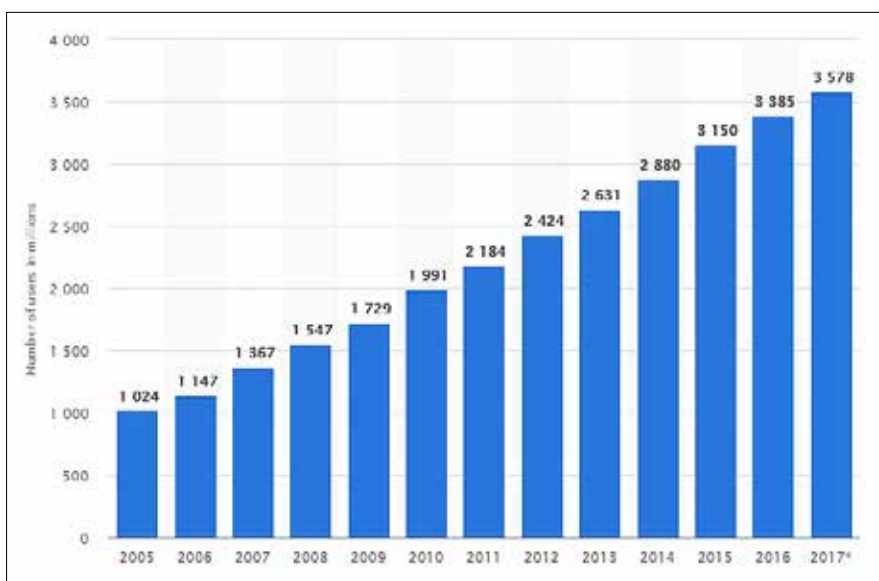


Рис. 1. Динаміка користувачів всесвітньої мережі Інтернет (млрд.)

в Інтернеті надає споживачеві можливість отримати необхідну інформацію в будь-який час. Будь-який споживач може вчасно отримати інформацію про товар і купити його не виходячи з дому. Рекламу в Інтернеті набагато економніше інших її видів. Використовуючи Інтернет-маркетинг, можна легко і швидко провести рекламну кампанію в іншій країні. Рекламу в Інтернеті – це низка заходів із просування Інтернет-ресурсу або продукту, інформацію про який містить Інтернет-ресурс, у глобальній мережі і включає в себе такий арсенал інструментів: пошукова оптимізація, контекстна реклама, медіареклама, банерна реклама; інтерактивна реклама; email-маркетинг; віртуальний маркетинг; прихований маркетинг.

Одним із найефективніших способів просування товару через Інтернет є контекстна реклама – вид реклами в Інтернет-просторі, яка спрямована на користувача за певними критеріями й оплачується за кількість показів, переходів або взаємодій. Тобто така реклама показується відповідно до змісту, контексту Інтернет-сторінки. Система контекстної реклами дає змогу розміщувати рекламу на сторінках із результатами пошуку за певними ключовими словами; на сайтах, які встановили блоки контекстної реклами на своїх сторінках, а також у мобільних додатках. Суттєвою перевагою контекстної реклами перед рекламою у ЗМІ є те, що мережа Інтернет являє собою павутину, по якій з одного сайту через гіперпосилання за допомогою контекстної реклами ми переходимо безпосередньо на сайт того, хто просуває цей товар.

Відмінною особливістю контекстної реклами є наявність функції ремаркетингу. Ремаркетинг – функція, що дає змогу звертатися до користувачів, які раніше вже заходили на ваш сайт. Виділяються типи ремаркетингу (на всіх відвідувачів, на відвідувачів певних розділів сайту, на тих, хто досяг якоїсь мети, тощо). Динамічний ремаркетинг робить таку рекламу ще ефективніше, оскільки користувач бачить оголошення саме тих товарів або послуг, якими він цікавився на певному сайті.

Другий вид реклами в мережі Інтернет – таргетингова реклама. Це вид реклами, орієнтований на певну задану категорію користувачів, її показ передбачає вплив на конкретних споживачів. Найефективніше таргетинг можна використати тоді, коли ми визначили нашу нішу ринку та маємо чітко окреслене уявлення про те, кому потрібен наш товар. Система, що демонструє оголошення, орієнтується під час показу на соціальні стандарти користувача. Найбільш широко таргетована реклама пред-

ставлена в соціальних мережах: під час реєстрації користувачі вказують свій вік, стать, місце проживання та інтереси, що й служить критеріями показу того чи іншого рекламного повідомлення у соціальній мережі. Так, наприклад, таргетингова реклама у соціальній мережі Instagram дає змогу показувати пропозицію людям, які знаходяться біля кав'ярень Starbucks. Рекламу у мережі Facebook може здійснюватися тільки тим, що недавно одружилися, підписалися на певну сторінку чи сподобали певний запис. Усе залежить від вашої пропозиції.

Таргетингова реклама показується незалежно від того, перебуває потенційний клієнт у пошуку даного товару чи ні. Таким чином, таргетингова реклама виступає ідеальним інструментом завоювання клієнтів новоствореними компаніями чи такими, що пропонують новостворену цінність.

Актуальність таргетингу та контексту як інструменту цифрового маркетингу можна побачити на рис. 2, що показує динаміку зміни чисельності користувачів соціальних мереж по всьому світу. Очікується, що в 2021 р. чисельність користувачів буде становити 3,02 млрд. осіб.

У соціальних мережах утворюються співтовариства, в яких взаємодіють споживачі, комунікаційний складник яких має вплив на споживання товарів. Широко обговорюються товари та їх виробники, доцільність придбання та якість обслуговування різних постачальників. Багато зі споживачів здійснює покупки під впливом рекомендацій чи відгуків про даний товар. Це визначає необхідність роботи виробників та постачальників із соціальними мережами, поширюючи необхідну комунікацію серед мереж.

Уводячи підсистему Інтернет-маркетингу в нашу систему бізнесу, ми очікуємо значного підвищення прибутків через збільшення кількості продажу відповідного товару. Більше того, 2017 р. був першим в історії, коли витрати на рекламу в мережі були вищими, ніж реклама на телебаченні, і становили 205 млрд. та 192 млрд. доларів відповідно.

Таким чином, витрати на рекламу в мережі становили близько 36% від загальних витрат у 2017 р. (584 млрд. доларів). Як бачимо з рис. 3, продажі в мережі Інтернет зростають швидше по відношенню до зростання витрат на рекламу в Інтернеті через збільшення кількості користувачів у мережі.

Підсумовуючи вищесказане, резюмуємо переваги реклами в мережі: легка доступність для споживача, рекламний банер в Інтернеті являє собою гіперпосилання на сайт продавця

з описом товару та фірми; Інтернет-реклама стає більш масовою; Інтернет-реклама є дешевшим видом реклами; Інтернет-реклама найбільше привертає увагу потенційних покупців; найвищі практичні результати через можливість розрахунку кредитною картою, кількість інформації та мінімальні затрати зусиль для пошуку товару.

Отже, діджитал-маркетинг – це процес комунікацій в інтерактивному середовищі, який впливає на масову або індивідуальну свідомість споживачів, зумовлює зміни в купівельній поведінці та спонукає до придбання продукції потенційними й існуючими покупцями.

**Висновки з даного дослідження.** Фундаментом сучасної бізнес-моделі повинна стати маркетингова стратегія, яка полягає у донесенні товару до споживача, максимально враховуючи тенденції ринку, цінові можливості споживача, культурні чинники та потреби споживача.

Сучасна стратегія маркетингу не може будуватися без використання сучасних цифрових технологій, зокрема соціальних мереж, блогів, мікроблогів, Інтернет-рейтингів, орієнтованих на потреби користувачів. Через нову сферу діяльності людей через мережу Інтернет поширюються процеси мережевої соціалізації. Користувачі активно та всебічно взаємодіють між собою та створюють якісно новий віртуальний простір для комерційної діяльності.

Збільшення присутності користувачів в Інтернеті відкриває все більше можливостей для суб'єктів маркетингової діяльності з погляду інструментів та підходів до управління. Мережа Інтернет формує новітні реалії ведення бізнесу. Через збільшення кількості користувачів мережі Інтернет, користувачів соціальних мереж та, як результат, величини продажів

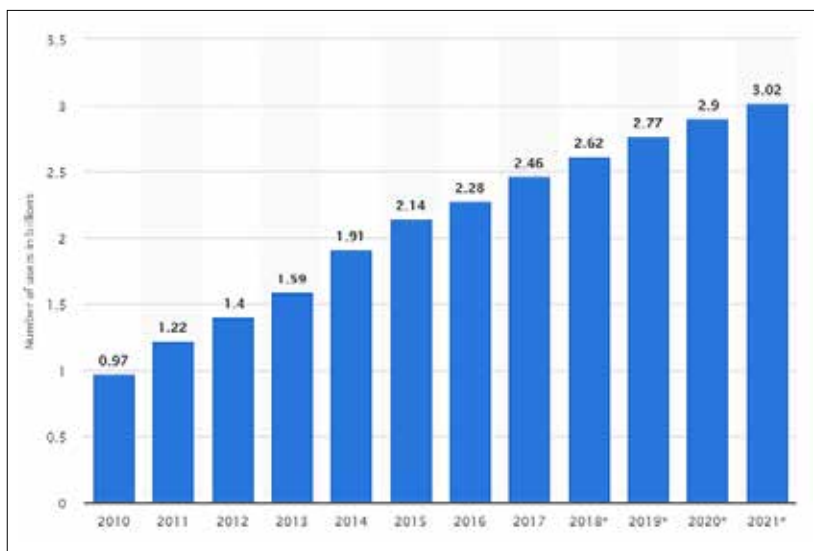


Рис. 2. Динаміка чисельності користувачів соціальних мереж

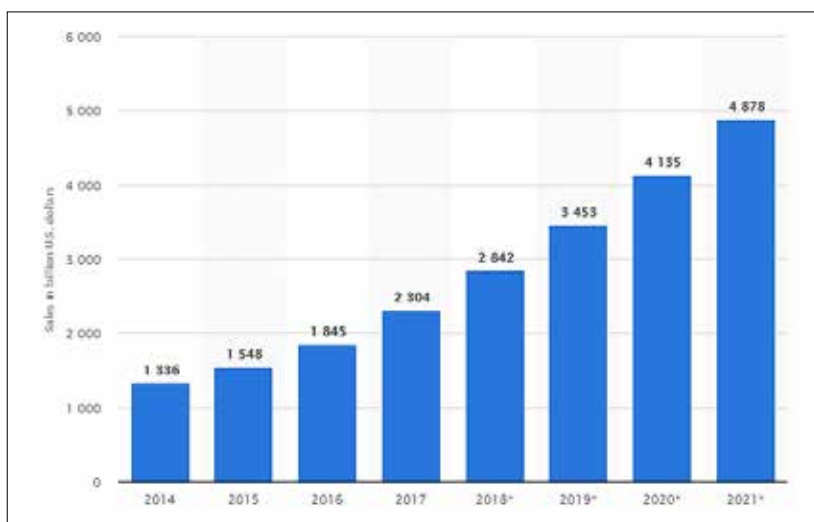


Рис. 3. Величина продажів через мережу Інтернет

через Інтернет головним видом маркетингу на підприємстві стає діджитал-маркетинг із такими його інструментами, як контекстна та таргетингова реклама.

Діджитал-маркетинг відкриває нові можливості для ведення підприємницької діяльності, що потребують подальших досліджень. Частково чи повністю нівелюючи вплив конкуренції на філософію бізнесу, створюючи нову цінність на ринку та доводячи її до споживача через цифрові засоби, організації можуть максимізувати доходи та створювати імідж потужних виробників із великою клієнтською базою.

#### Список використаних джерел:

1. Бойко М., Зубко О. Стратегічний маркетинг: базові принципи та пріоритети розвитку. *Вісник КНТЕУ*. 2015. № 1. С. 46–55.
2. Демчук Н., Мовчан Т. Конкурентоспроможність підприємств як індикатор рівня економічної безпеки. *Науковий вісник ХДУ*. 2016. Вип. 18. С. 63–67.

3. Єракін О. Управління підприємствами АПК України на основі сучасних концепцій маркетингу. *Формування ринкової економіки*. 2015. С. 99–110.
4. Супрун С., Стратійчук В. Етапи формування міжнародної маркетингової стратегії підприємств. *Молодий вчений*. 2016. № 8(35). С. 39–42.
5. Kim W. Chan. Blue ocean strategy: how to create uncontested market space and make competition irrelevant. Expanded edition. Boston: Harvard Business School Publishing, 2015. 88 p.
6. Ламбен Ж.-Ж. Менеджмент, орієнтований на ринок. Санкт-Петербург: Пітер, 2011. 718 с.

УДК 338.45:378.1:37.07

DOI: <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2019-2-44>

**Кусик Н.Л.**

кандидат економічних наук, доцент,  
завідувач кафедри обліку та оподаткування  
Одеського національного університету імені І.І. Мечникова

**Рудінська О.В.**

кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри менеджменту та інновацій  
Одеського національного університету імені І.І. Мечникова

**Багдікян С.В.**

старший викладач кафедри обліку та оподаткування  
Одеського національного університету імені І.І. Мечникова

**Kusyk Nataliia**

Odessa I.I. Mechnikov National University

**Rudinska Olena**

Odessa I.I. Mechnikov National University

**Bagdikyan Susanna**

Odessa I.I. Mechnikov National University

## МАРКЕТИНГ ПАРТНЕРСЬКИХ ВІДНОСИН В СФЕРІ ВИЩОЇ ОСВІТИ УКРАЇНИ

## MARKETING OF PARTNERSHIP RELATIONS IN HIGHER EDUCATION OF UKRAINE

У статті проаналізовано можливості використання концепції маркетингу партнерських відносин, як моделі, яку можна адаптувати до ринку освітніх послуг. Доведено, що концепцію доречно використовувати для налагодження довгострокового, рівноправного, взаємовигідного та збалансованого партнерства між надавачами і споживачами освітніх послуг для вирішення проблеми підготовки сучасних висококваліфікованих кадрів шляхом подолання розриву між теоретичним та практичним навчанням. Виявлено особливості застосування моделі в умовах впровадження системи дуальної освіти. З'ясовано, що дуальна освіта має базуватися на створенні стійкого трикутника партнерських відносин «заклад освіти – здобувач освіти – роботодавець». Доведено, що для успішного впровадження дуальної освіти, особливо в сферу вищої освіти, трикутник має бути збалансований за інтересами, вигодами та перевагами для усіх партнерів.

**Ключові слова:** маркетинг, партнерські відносини, вища освіта, дуальна освіта, заклад освіти, здобувач освіти, роботодавець, освітні послуги, трикутник партнерських відносин.

В статье проанализированы возможности использования концепции маркетинга партнерских отношений, как модели, которую можно адаптировать к рынку образовательных услуг. Доказано, что концепцию уместно использовать для налаживания долгосрочного, равноправного, взаим-

выгодного и сбалансированного партнерства между поставщиками и потребителями образовательных услуг для решения проблемы подготовки современных высококвалифицированных кадров путем преодоления разрыва между теоретическим и практическим обучением. Выявлены особенности применения модели в условиях внедрения системы дуального образования. Выяснено, что дуальное образование должно базироваться на создании устойчивого треугольника партнерских отношений «учебное заведение – соискатель образования – работодатель». Доказано, что для успешного внедрения дуального образования, особенно в сферу высшего образования, треугольник должен быть сбалансирован по интересам, выгодами и преимуществами для всех партнеров.

**Ключевые слова:** маркетинг, партнерские отношения, высшее образование, дуальное образование, учебное заведение, соискатель образования, работодатель, образовательные услуги, треугольник партнерских отношений.

This article analyzes the possibility of using the concept of marketing partnerships as a model that can be adapted to the educational market. It is proved that this concept is appropriate to use for building long-term, equal, mutually beneficial and balanced partnership between providers and consumers of educational services for the purpose to solve the problem of training modern highly qualified personnel by overcoming the gap between theoretical and practical training. There are revealed features of the application of the model of partnerships in the context of the introduction of the dual education system, which just allows create bridge between of theory and practice gap. It was found that dual education should be based on the creation of the sustainable triangle of partnerships "educational institution – applicant for education – employer". From the standpoint of using the concept of marketing partnerships in the educational market and taking into account the need to implement "theory – practice" relationship through building school-business partnerships, the main advantage of the concept can be considered to strive to balance the interests of the supplier, consumer and society. It is proved that if we consider the triangle of partnerships as a "triangle of benefits" in terms of an equal number of benefits for each side, and then there are legal, financial and economic problems on the part of employers and educational institutions. Especially they are exacerbated in the plane of the introduction of dual education in the framework of the existing national system of higher education. It is proved that for the successful implementation of dual education, the triangle of partnerships must be balanced by interests, benefits and advantages for all partners. If the balance of interests is "broken" in the direction of one or several partners, the system of dual education will not work.

**Key words:** marketing, partnerships, higher education, dual education, educational institution, applicant for education, employer, educational services, triangle of partnerships.

**Постановка проблеми.** Дефіцит професійних кадрів на ринку праці є однією із основних труднощів, яка заважає динамічно розвиватися як окремим бізнес-структурам, так й національній економіці в цілому. Сьогодні, у вітчизняній сфері вищої освіти спостерігається достатньо відчутний розрив між теорією, яку студенти отримують у закладах вищої освіти, та практичними навичками, яких чекають від них роботодавці. Складається парадоксальна ситуація, коли дипломовані випускники не можуть працевлаштуватися, а бізнес – структури не можуть знайти спеціалістів, які б відповідали їх вимогам. Забезпечення відповідності кваліфікації випускників новітнім поточним та перспективним вимогам сучасної економіки – це не тільки завдання закладів вищої освіти, це загальнонаціональна необхідність, одне із головних умов істотного підвищення продуктивності праці. Саме тому, консолідація ресурсів бізнесу, закладів вищої освіти та держави в сфері удосконалення системи вищої освіти, є одним із актуальних шляхів вирішення проблеми підготовки сучасних висококваліфікованих кадрів. Сьогодні, в сфері вищої освіти Укра-

їни, важливим науково-практичним завданням є налагодження взаємовигідних партнерських відносин між бізнесом – роботодавцем та закладами вищої освіти, яке набуває все більшого значення як для подальшого розвитку освіти і науки, так й для забезпечення відповідної практичної підготовки фахівців для бізнесу. Концепція маркетингу партнерських відносин є однією із дієвих моделей, що може допомогти налагодити довгострокову співпрацю між надавачами та споживачами послуг, в тому числі й в сфері вищої освіти.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Вперше системні теоретико-методологічні розробки концепції маркетингу партнерських відносин були запропоновані відомими маркетингологами Гренроосом К. (Gronroos C.) та Гумменссон Е. (Gummesson E.) [1; 2]. Вагомий внесок у розвиток концепції маркетингу партнерських відносин також зробили такі вчені, як: Д. Ратмел, П. Ейгліє, Е. Леангеард, Б. Бумз, М. Бітнер, Ян Х. Гордон та інші науковці [3; 4; 5]. Проблеми розвитку ринку освітніх послуг, в тому числі й в сфері вищої освіти, багато досліджують як теоретики, так й практики [3; 6; 7].

Дослідженням системи дуальної освіти присвячені праці в основному зарубіжних вчених [8; 9; 10], вітчизняні дослідники тільки розпочали освоювати цю проблематику [11; 12].

Не зважаючи на достатньо велику кількість різноманітних досліджень, концепція маркетингу партнерських відносин не розглядається як одна із перспективних моделей, яку можна ефективно адаптувати до ринку освітніх послуг. Передусім це стає актуальним в умовах впровадження системи дуальної освіти, яка має дуже специфічні характеристики, що особливо проявляються при її впровадженні в сферу вищої освіти.

**Метою** статті є аналіз можливостей використання концепції маркетингу партнерських відносин на ринку освітніх послуг щодо налагодження довгострокового, рівноправного, взаємовигідного та збалансованого партнерства між надавачами і споживачами освітніх послуг в сфері вищої освіти для вирішення проблеми підготовки сучасних висококваліфікованих кадрів шляхом подолання розриву між теоретичним та практичним навчанням.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Згідно із Законом України «Про освіту», особа має право здобути освіту в різних формах (або поєднуючи їх), а саме, за такими основними формами здобуття освіти як: (1) інституційна (очна (денна, вечірня), заочна, дистанційна, мережева); (2) індивідуальна (екстернатна, сімейна (домашня), педагогічний патронаж, на робочому місці (на виробництві)); (3) дуальна [13, ст. 9]. Якщо перші дві форми здобуття освіти вже достатньо відомі вітчизняній сфері освіти, то третя форма – система дуальної освіти, тільки-но розпочала набувати поширення. Саме вона як раз й пропонує подолання розриву між теорією та практикою. Розпорядженням Кабінету Міністрів України від 19 вересня 2018 року № 660-р була схвалена Концепція підготовки фахівців за дуальною формою здобуття освіти, яка дає таке визначення: «Дуальна форма здобуття освіти – це спосіб здобуття освіти, що передбачає поєднання навчання осіб у закладах освіти з навчанням на робочих місцях на підприємствах, в установах та організаціях для набуття певної кваліфікації, як правило, на основі договору про здійснення навчання за дуальною формою здобуття освіти» [14]. Дуальна освіта не є новим виноходом, вона вже давно існує більш ніж в 60 країнах світу. Вітчизняна Концепція ґрунтується на німецькому досвіді дуальної форми здобуття освіти. За оцінкою Міжнародного інституту моніторингу якості робочої сили (Швейцарія), Німеччина є одним з лідерів за рівнем кваліфікації кадрів, а її сис-

тема дуальної освіти багато в чому є зразком для Європейського Союзу [8; 10, с. 67-68].

В Україні вже пройшли перші експерименти із запровадження елементів дуальної освіти та отримані перші результати. На практиці, це передбачає здобуття від 20 до 50 кредитів під час теоретичного навчання на базі закладу освіти, а здобуття решти кредитів – під час практичного навчання безпосередньо на робочому місці. Відповідно відбувається (1) зміна співвідношення навчального часу (теоретичне навчання – приблизно 30%, виробниче навчання та виробнича практика – 70% навчальних годин, хоча години між теоретичною та практичною частинами дозволено розподіляти по-різному залежно від особливостей навчання за спеціальністю / професією); (2) упроваджується блочно-модульна побудова навчального процесу (опанування базового модуля на базі закладу освіти, а потім чергування: модуль теорії (1-2 тижні) на базі закладу освіти / модуль практики (4-8 тижнів) на базі підприємств, установ, організацій); (3) впроваджується оцінювання результатів навчання відповідно до реальних показників професійної підготовки, підтвердженої в умовах виробництва [11]. Безперечно, система дуальної освіти має велику кількість переваг. Всі вони ретельно зазначені у вищезгаданій Концепції підготовки фахівців за дуальною формою здобуття освіти в розділі, який описує основні критерії досягнення очікуваних результатів для закладів освіти, здобувачів освіти та роботодавців [11; 14].

Зрозуміло, що дуальна форма навчання має базуватися на створенні трикутника відносин, заснованого на ефективному партнерстві та довгостроковій взаємодії між закладами освіти, роботодавцями та здобувачами освіти. З точки зору використання концепції маркетингу партнерських відносин на ринку освітніх послуг, та беручи до уваги необхідність реалізації взаємозв'язку «теорія – практика» за допомогою налагодження партнерських відносин «заклад освіти – бізнес», деякі положення цієї концепції мають безперечні переваги перед іншими концепціями. А головна її перевага в тому, що маркетинг партнерських відносин дотримується балансу інтересів надавача, споживача та суспільства [3, с. 113].

В класичному розумінні, модель маркетингу партнерських відносин означає не тільки довгострокове співробітництво надавача і споживача послуг. Вона вважає, що надавач та споживач є рівноправними учасниками ринку. При цьому, споживачі послуг розглядаються як частина організації, партнери по наданню послуг, так звані «працівники неповного дня», чим підкреслюється неможливість роботи організації без них [1; 2].

Щодо сфери освіти, то дана модель дуже точно передає саму суть взаємодії надавачів та споживачів освітніх послуг: викладачі та студенти – це не просто надавачі та споживачі освітнього продукту, вони є його безпосередніми «виробниками», адже від їх спільних «партнерських» зусиль залежить результат навчання. Таким чином, якщо розглядати вищезгаданий «трикутник партнерських відносин», достатньо зрозумілим є положення двох сторін «заклад освіти – здобувач освіти». Але, якщо цей трикутник розглядати через призму дуальної форми навчання, то варто відзначити, що не достатньо зрозумілим є положення в ньому третьої сторони – роботодавця. З точки зору маркетингу партнерських відносин, він теж є своєрідним «споживачем» освітніх послуг, але скоріше за все опосередкованим, тому що споживає не саму освітню послугу, а отримує здобувача освіти, який вже спожив цю саму освітню послугу. З точки зору дуальної форми навчання, ланцюжок відносин «здобувач освіти – роботодавець» отримує зовсім інші риси. Роботодавці, також як й викладачі та студенти, стають безпосередніми «виробниками» освітнього продукту, і тут результат навчання починає залежати й від їх «партнерських» зусиль теж. Це безпосереднє впливає на характеристики відносин в останньому ланцюжку «заклад освіти – роботодавець»: вони мають бути одночасно рівноправними надавачами освітніх послуг, а їх основна увага має бути сконцентрована на споживачах освітніх послуг.

Як вже згадувалося раніше, головною перевагою маркетингу партнерських відносин є баланс інтересів надавача, споживача та суспільства. Однак, якщо розглянути трикутник партнерських відносин «заклад освіти – здобувач освіти – роботодавець» як «трикутник переваг» з точки зору більш-менш рівної кількості вигід для кожної із трьох сторін, то здається, що більш за все «виграє» здобувач освіти, як споживач освітньої послуги – й це є, безумовне, дуже добре. Але, складається враження, що цей «виграш» отримується за рахунок останніх двох сторін, у яких на практиці виникає багато питань й правового, й фінансово-економічного характеру, щодо реального впровадження системи дуальної освіти.

Що стосується роботодавців, то, наприклад, дуальна форма здобуття освіти передбачає навчання на робочому місці з виконанням посадових обов'язків відповідно до трудового договору [14]. Здобувач освіти має укласти тристоронній договір із закладом освіти та роботодавцем щодо навчання за дуальною формою здобуття освіти. Підприємство (установа, організація) має надати робоче місце здобувачу

освіти, що передбачає грошову винагороду (оплату праці) на умовах трудового договору [14]. До речі, в країнах ЄС студент на підприємстві отримує зарплату в середньому 80% від зарплати кваліфікованого співробітника [12]. Крім того, підприємство (установа, організація) має закріпити за студентом (групою студентів) кваліфікованого фахівця (наставника, інструктора), та спільно з профспілками має вирішити питання визначення та запровадження розмірів надбавок, доплат, премій, винагород та інших видів матеріального та морального заохочення для працівників, що здійснюють навчання здобувачів освіти на виробництві [14]. Тому, дуже зрозуміло, що сьогодні більшість вітчизняних підприємств (особливо представники малого та середнього бізнесу), на які планується «навантажити» основні витрати по такому професійному навчанню, відмовляються працювати зі студентами та закладами освіти. Припустимо, що великі вітчизняні підприємства та міжнародні компанії, які мають фінансові можливості приймати участь у здійсненні навчання за дуальною формою здобуття освіти, будуть згодні з такою формою співпраці. Але не має впевненості в тому, що вони зможуть задовольнити потреби усіх здобувачів освіти, які виявлять бажання та оберуть дуальну форму навчання.

Щодо закладів освіти, то викликає багато питань щодо впровадження дуальної форми здобуття освіти в рамках існуючої національної системи вищої освіти. Перші вітчизняні експерименти із запровадження елементів дуальної освіти відбулися в системі професійно-технічної освіти на базі вищих професійних училищ за окремими професіями (кухар, маляр, токар) [11]. Досвід такого впровадження засвідчив як позитивні результати, так й виявив цілу низку проблем. Але, для професійно-технічних навчальних закладів, які здійснюють підготовку фахівців здебільшого робітничих професій, перспективи впровадження дуальної форми навчання більш-менш зрозумілі. Для закладів вищої освіти, особливо для тих, що здійснюють підготовку фахівців за гуманітарним напрямком, перспективи впровадження дуальної форми навчання є дуже невизначеними. Так, наприклад, не зовсім зрозуміло питання відповідно зміни співвідношення навчального часу між теоретичним та практичним навчанням. Деякі освітяни побоюються, що навчання студентів на підприємствах може означати, що цей навчальний час заберуть у викладачів, а значить, або будуть скорочуватися штатні одиниці в закладах вищої освіти, або зменшуватися оплата праці викладачів. Також, представники закладів вищої освіти занепокоєні проблемою



відсутності навчально-методичної (не кажучи вже про педагогічну) підготовки наставників (інструкторів) від підприємств, які мають проводити навчання студентів; існуванням великої імовірності не повної відповідності видів робіт, які будуть виконуватися студентами на підприємствах, зі змістом навчальних програм. А це вже проблема не правова, й не фінансово-економічна, вона є більш глобальною – це проблема «утримання» високої якості освітніх послуг та підготовки сучасних висококваліфікованих кадрів.

**Висновки з проведеного дослідження.** Цілком зрозуміло, що система дуального навчання передбачає узгодження процесу взаємодії між усіма сторонами надання освітніх послуг, налагодження взаємовигідних партнерських відносин між бізнесом та закладами вищої освіти, в тому числі спільне фінансування програм підготовки кадрів під конкретне робоче місце підприємствами, зацікавленими в кваліфікованому персоналі, та державою, зацікавленою в розвитку національної економіки та підвищенні рівня продуктивності праці. Як свідчить міжнародна практика, з боку держави для заохочення підприємств (установ, організацій) бути частиною системи дуальної освіти, за навчання студентів існують різні державні субсидії, податкові та інші ринкові преференції [12].

Сьогодні, вітчизняні підприємства, як ринкові бізнес – структури, розглядають практичну підготовку студентів саме у економічній площині. В більшості випадків, вони розраховують на затверджені на законодавчому рівні державні пільги для підприємств, які будуть проводити навчання за дуальною системою, та будуть сталими і не будуть швидко скасовуватися одразу після впровадження з міркувань бюджетної консолідації, економії коштів державного бюджету та запобігання корупції. Державі не слід розраховувати тільки на те, що вітчизняний бізнес швидко «вбере» в себе принципи корпоративної соціальної відповідальності та «усвідомить» переваги соціального партнерства, принаймні в найближчій перспективі.

Заклади вищої освіти, в умовах сучасної фінансової автономізації, теж мусять розгля-

дати практичну підготовку студентів в економічній площині. Відсутність готовності до активної співпраці з боку бізнес – структур, скорочення видатків державного бюджету на фінансування сфери вищої освіти, низька платоспроможність населення, в тому числі споживачів освітніх послуг – все це не повний перелік причин, який не дозволяє закладам вищої освіти (які мають здебільшого статус бюджетних установ) бути повноцінними учасниками сучасних ринкових відносин. Механізм співпраці у сфері державно-приватного партнерства в сфері вищої освіти досі не визначений [6, с. 234-237]. Тому, зрозуміло, що заклади вищої освіти також розраховують на державну підтримку при впровадженні системи дуальної освіти, й це стосується не тільки фінансово-економічних питань, це й створення правових і нормативних передумов, й інформаційно-організаційна підтримка, й підготовка відповідних освітянських кадрів.

Для успішного впровадження саме системи дуальної освіти в закладах вищої освіти, а не тільки її елементів, перш за все, трикутник партнерських відносин «заклад освіти – здобувач освіти – роботодавець» має бути збалансований за інтересами, вигодами та перевагами для усіх трьох сторін. Якщо баланс інтересів буде «порушений» в бік одного або декількох із партнерів, система дуальної освіти не запрацює.

Держава вже не має достатньої кількості важелів адміністративного впливу на підприємства (організації), які є здебільшого ринковими, тобто відносно незалежними структурами. Тому, актуальним для подальших досліджень є ретельний аналіз особливостей поведінки кожного із партнерів в трикутнику відносин «заклад освіти – здобувач освіти – роботодавець» та побудова таких моделей дуальної форми здобуття освіти, які б враховували повною мірою ці особливості при наданні відповідних освітніх послуг. Специфічність та особистісний характер освітніх послуг визначають адекватність застосування закладами вищої освіти саме концепції маркетингу партнерських відносин, звичайно з урахуванням особливостей системи дуальної освіти.

#### Список використаних джерел:

1. Gronroos C. Service Management and Marketing: Managing the Moments of Truth in Service Competition. Lexington, Mass: Lexington Books, 1990. 298 p. URL: <https://searchworks.stanford.edu/view/10029707> (дата звернення: 02.04.2019).
2. Gummesson E. Making Relationship Marketing Operational. *International Journal of Service Industry Management*. 1994. Vol. 5, № 5. P. 5-20. URL: <http://faculty.mu.edu.sa/public/uploads/1360927112.7138relationship%20mark39.pdf> (дата звернення 02.04.2019).
3. Захарова И.В. Маркетинг образовательных услуг. Ульяновск: УлГТУ, 2008. 170 с.
4. Bitner M.J., Booms B.H., Tetreault M.S. The Service Encounter: Diagnosing Favorable and Unfavorable Incidents. *Journal of Marketing*. 1990. P. 71-84.

5. Гордон Ян Х. Маркетинг партнёрских отношений / пер. с англ., под ред. О.А. Третьяк. Санкт-Петербург: Питер, 2001. 384 с.
6. Кусик Н.Л., Багдіян С.В. Проблеми реалізації державно-приватного партнерства в сфері вищої освіти України. *Матеріали 73-ї наукової конференції професорсько-викладацького складу і наукових працівників ЕПФ ОНУ імені І.І. Мечникова*: 28–30 листопада 2018 р. Одеса: Фенікс, 2018. С. 234–237.
7. Исаенко Е.В., Нагапетьянц Н.А., Морозов Ю.В. Маркетинг в отраслях и сферах деятельности. Москва: Инфра-М, 2011. 272 с.
8. Тешев В.А. Дуальное образование как фактор модернизации системы социального партнерства вузов и предприятий. *Вестник АГУ*. 2014. Вып. 1(135). С. 139–144. URL: <http://vestnik.adygnet.ru/files/2014.1/3019/139-144.pdf> (дата звернення: 03.04.2019).
9. Листвин А.А. Дуальное обучение в России: от концепции к практике. *Образование и наука*. 2016. № 3(132). С. 44–56. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/dualnoe-obuchenie-v-rossii-ot-kontseptsii-k-praktike> (дата звернення: 03.04.2019).
10. Аникеев А.А., Артуров Е.А. Современная структура образования в Германии. *Alma mater*. 2012. № 3. С. 67–68.
11. Дуальна освіта. *МОН України*: веб-сайт. URL: <https://mon.gov.ua/ua/osvita/profesijno-tehnicna-osvita/dualna-osvita> (дата звернення 04.04.2019).
12. Савченко І. Методологічні підходи і організаційні особливості підготовки кваліфікованих робітників в умовах дуальної системи професійної освіти: досвід країн Євросоюзу та перші реалізації в Україні. *МОН України*: веб-сайт. URL: <https://mon.gov.ua/storage/app/media/pto/dualna/7-savchenko-170217.pdf> (дата звернення: 04.04.2019).
13. Про освіту: Закон України від 05 вересня 2017 р. № 2145-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19> (дата звернення: 04.04.2019).
14. Концепція підготовки фахівців за дуальною формою здобуття освіти: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 19 вересня 2018 р. № 660-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/660-2018-%D1%80> (дата звернення: 04.04.2019).

**Пилипенко О.С.**  
кандидат економічних наук,  
доцент кафедри менеджменту  
ДВНЗ «Донбаський державний педагогічний університет»

**Pylypenko Olena**  
SHEI "Donbas State Pedagogical University"

## **ФОРМУВАННЯ ПРОГРАМ ЛОЯЛЬНОСТІ СПОЖИВАЧІВ В КОНТЕКСТІ ІННОВАЦІЙНОГО МАРКЕТИНГУ ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВ**

## **FORMING THE LOYALTY PROGRAMS OF CONSUMERS IN THE CONTEXT OF INNOVATIVE MARKETING OF DOMESTIC ENTERPRISES**

У статті досліджено термінологічні аспекти поняття лояльності споживачів, зазначено напрями подальших пошуків щодо використання програм лояльності клієнтів для збільшення рентабельності маркетингових інвестицій. Визначено цінність лояльності клієнта для підприємства. Вивчено рівні лояльності споживачів до марки та, відповідно, особливості їхньої поведінки на ринку. Наведено сегменти лояльності та відповідні інвестиційні стратегії. Розглянуто основні види програм лояльності споживачів, визначено найголовніші фактори, що впливають на формування програм тривалих стосунків з клієнтами. Визначено відмінність сучасної концепції маркетингу взаємовідносин від попередніх маркетингових концепцій. Обґрунтовано ефективність застосування програм лояльності споживачів щодо збільшення прибутковості та підвищення конкурентоспроможності підприємств. Представлено висновки щодо важливості інноваційних перетворень на підприємствах як у сфері виробництва, так і у сфері обслуговування.

**Ключові слова:** інноваційний маркетинг, торговельна марка, імідж, марочний капітал, чутливість до марки, лояльність, рівні лояльності, стратегії лояльності, програма лояльності, прихильність споживачів.

В статье исследованы терминологические аспекты понятия лояльности потребителей, указаны направления дальнейших поисков касательно использования программ лояльности клиентов для увеличения рентабельности маркетинговых инвестиций. Определена ценность лояльности клиентов для предприятия. Изучены уровни лояльности потребителей к марке и, соответственно, особенности их поведения на рынке. Приведены сегменты лояльности и соответствующие инвестиционные стратегии. Рассмотрены основные виды программ лояльности потребителей, определены самые главные факторы, которые влияют на формирование программ длительных отношений с клиентами. Определено отличие современной концепции маркетинга взаимоотношений от предыдущих маркетинговых концепций. Обоснована эффективность применения программ лояльности потребителей касательно увеличения прибыльности и повышения конкурентоспособности предприятий. Представлены выводы касательно важности инновационных преобразований на предприятиях как в сфере производства, так и в сфере обслуживания.

**Ключевые слова:** инновационный маркетинг, торговая марка, имидж, марочный капитал, чувствительность к марке, лояльность, уровни лояльности, стратеги лояльности, программа лояльности, приверженность потребителей.

The purpose of the paper is to determine the basic approaches to forming the loyalty programs of consumers in the context of innovative marketing of domestic enterprises based on investigating the levels of commitment of consumers to the trade mark and instruments of the appropriate loyalty strategies. Building long-term relationships with consumers, which will raise the profitability of the company, is one of the most popular areas of increasing the market value of the company today. That is why the various aspects of the problem of forming the loyalty programs that will enable to work with clients effectively, keep old customers and attract new ones are relevant and require further in-depth research and substantiation. The effectiveness of the activities carried out to a large extent depends on the instruments and methods chosen to encourage the commitment of buyers. Success is possible only

if such a loyalty program is implemented, which will allow stimulating the desired behavior or attitude of customers. For each consumer segment, depending on the initial level of loyalty, its own system of stimulating aimed at increasing the degree of loyalty, namely the loyalty program, should be developed. The main purpose of implementing the loyalty programs is to confirm and reward "good behavior" of buyers, that is, the behavior desired for the organization. At the same time, all the programs can be divided into two categories: price and non-price. If the goal of the price programs is to change the behavior of consumers (to encourage purchasing, to purchase more often, to make purchases for a larger sum), then the main purpose of the non-price programs is to change the attitude of consumers towards the product or service of the company (from indifference to adherence, from distrust to trust, etc.). In its turn, the positive and loyal attitude towards the firm will change the buying behavior of consumers. That is why it is worth combining and supplementing the loyalty price programs with the non-price ones to get a synergistic effect. When creating loyalty to the brand, the instruments are the desensitization strategy (reducing sensitivity to the brand of a competitor) and the sensitization strategy (increasing sensitivity to one's own brand). The level of loyalty is important for efforts aimed at preserving and attracting consumers. For each profile of the segment, it is necessary to develop appropriate investment strategies. Loyal consumers require minimal investments in marketing, because loyalty is maintained at the expense of the brand, the level of service, etc. Working for the conversion of non-permanent clients into loyal ones requires the greatest investments to create and develop the appropriate loyalty programs. It is this group of consumers who can bring the greatest profit to the company in the future. Loyalty of consumers strategically plays the role of the competitive advantage of the enterprise, and it becomes an indicator of the opportunity to make innovative transformations not only in the field of production, but also in the service sector.

**Key words:** innovative marketing, trade mark, image, venture capital, brand sensitivity, loyalty, loyalty levels, loyalty strategies, loyalty program, customer loyalty.

**Постановка проблеми.** Побудова тривалих відносин зі споживачами, які дадуть змогу збільшити прибутковість фірми, є одним з найпопулярніших сьогодні напрямів підвищення ринкової вартості підприємства. Саме тому різні аспекти проблеми формування програм лояльності, які дадуть змогу ефективно працювати з клієнтами, зберегти старих та залучати нових споживачів, є актуальними та вимагають подальшого глибокого дослідження й обґрунтування.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** На думку американського автора Д. Аакера, лояльність – це рівень прихильності споживача до марки [10]. Більш точно визначення дає П. Хетзель, який вважає, що лояльність – це глибока переконаність, що стимулює до регулярної повторної покупки конкретного товару, а не інших, незважаючи на мінливі обставини чи маркетингові дії конкурентів, що становлять потенційну загрозу зміни поведінки споживача.

Ф. Рейчхельд трактує лояльність як властивість, яка притаманна користувачу цінності (товару, послуги), який щоразу повертається до свого джерела та передає це джерело в спадок, тобто лояльність – це вірність своєму джерелу цінності [9].

Р. Пліс визначає, що лояльність – це високий рівень довіри клієнта до конкретної організації, в результаті чого клієнт не розглядає пропозиції від організацій-конкурентів [7].

На думку Г. Лі, лояльність – це певне позитивне ставлення споживачів до всього, що стосується діяльності організації, продуктів та послуг, що виробляє, продає або надає орга-

нізація, персоналу компанії, іміджу організації, торгових марок, логотипу тощо. Лояльними можна називати тих споживачів, які досить довго (порівняно з терміном функціонування товару) залишаються з компанією та здійснюють повторні покупки [4].

Питання створення й підтримки лояльності клієнтів до марки, розроблення відповідної програми лояльності нині дуже широко висвітлюються як у західній, так й у вітчизняній літературі, зокрема їх розглядають у своїх роботах Д. Аакер, Дж. Хофмейр, Ф.Ф. Райхельд, Т. Томас, Е. Брацлавська, К. Гуджиян, А. Длігач, С. Ілляшенко, Ю. Князик, П. Петриченко, Н. Писаренко [1; 2; 3; 6; 8; 10]. Сьогодні в Україні ця проблематика має багато дискусійних аспектів, що зумовлює актуальність її подальшого дослідження.

У багатьох публікаціях науковців американської та західноєвропейської шкіл маркетингу підкреслюються важлива роль та значення лояльності клієнтів для збільшення рентабельності маркетингових інвестицій (роботи Дж. Лендсолда, Дж. Енджела та інших вчених).

**Метою** статті є визначення основних підходів до формування програм лояльності споживачів в контексті інноваційного маркетингу вітчизняних підприємств на базі дослідження рівнів прихильності споживачів до торговельної марки та інструментів формування відповідних стратегій лояльності.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Цінність лояльності клієнта для підприємства пояснюється тим, що:

- лояльність до марки може істотно скоротити маркетингові витрати підприємства;
- значно дешевше утримувати наявних клієнтів, ніж залучати нових;
- лояльність наявних клієнтів є серйозним вхідним бар'єром для конкурентів, оскільки витрати на переманювання споживачів часто непомірно високі;
- лояльність надає додатковий час, щоб відреагувати на атаки конкурентів;
- лояльність споживачів наділяє виробника більшою владою над дистриб'юторами, які усвідомлюють, що лояльний клієнт готовий навіть змінити магазин, якщо не знайде в ньому улюблену марку [3].

Д. Аакер визначає декілька рівнів лояльності споживачів до марки, при цьому споживачі, що належать до різних рівнів лояльності, різняться за своєю поведінкою на ринку та ставленням до марки.

На нульовому рівні перебуває байдужий споживач, який думає, що будь-яка марка може його задовольнити однаковою мірою. У цьому разі ім'я марки не має ніякого значення для споживача, важливими є лише прийнятна ціна й доступність товару.

Консерватори не мають поважних причин для зміни марки. Це дуже «тендітна» лояльність, що ґрунтується на звичці мінімального зусилля. Такі споживачі вразливі для товарів-конкурентів, якщо вбачають стабільну вигоду від зміни марки.

Розважливі, які розташувались на третьому рівні піраміди, «прорахували», що краще залишитися вірними марці, інакше їм загрожує втрата грошей, часу і, можливо, певних особистих вигід, корисності.

Ті, що прив'язалися, люблять марку за її імідж, історію, символіку, особистий досвід «спілкування» з маркою. Прихильність споживачів четвертого рівня є міцною, тому що найчастіше такий споживач вірний марці внаслідок їх тривалих «відносин».

На п'ятому рівні розташувалися споживачі, активно залучені в «життя» марки. Вони з гордістю нею володіють, використовують та демонструють. Марка має для них таке значення або через їх соціальний стан, або через її можливість створити сприятливий імідж для цих споживачів. Вони настільки довіряють їй, що активно рекомендують своєму оточенню, тому ця група споживачів цікава маркетологам. Вони відіграють визначальну роль як лідери суспільної думки. Марки, що мають таких споживачів, називаються харизматичними [10].

Розмір марочного капіталу значною мірою залежить від того, яка кількість покупців належить до третього, четвертого та п'ятого рівнів [2].

Ефективність вжитих заходів значною мірою залежить від вибраних інструментів та методів заохочення прихильності покупців. Успіх можливий лише за умови проведення такої програми лояльності, яка дасть змогу стимулювати бажану поведінку або ставлення клієнтів. Сучасні тенденції в маркетингу спрямовані на формування довгострокових взаємовідносин із суб'єктами ринку. Головним для підприємства-виробника є споживач. Саме тому відому концепцію маркетингу взаємовідносин визначають також як маркетинг лояльності. Його значна відмінність від попередніх концепцій маркетингу полягає у формуванні довгострокової співпраці зі споживачами, що передбачає вплив на їх поведінку під час здійснення покупки, формування позитивного ставлення до підприємства-виробника, його товарної марки [5].

Велике значення у формуванні стосунків між виробником та споживачем має результат, який в теорії та на практиці характеризується створенням відповідного бренда. Відданість споживачів певному бренду є основою формування та збереження стійкої ринкової позиції, що визнається його конкурентною перевагою. Коли йдеться про розроблення стратегії марки задля перетворення її на бренд чи про розроблення стратегічних рішень щодо наявних на ринку брендів, то основним критерієм сегментації ринку має бути прихильність споживачів до певної торговельної марки. Для товарів, що випускаються під торговельними марками, емоційний зв'язок з покупцем є більш важливим чинником, ніж для традиційних товарів [8].

Для кожного сегменту споживачів залежно від початкового рівня лояльності повинна бути розроблена своя система стимулювання, спрямована на підвищення ступеня лояльності, а саме програма лояльності. Основною метою впровадження програм лояльності є підтвердження та винагорода «гарної поведінки» покупців, тобто поведінки, бажаної для організації [3].

Найчастіше виділяють такі види програм лояльності споживачів:

- програми, які передбачають матеріальну та психологічну винагороду;
- програми з фіксованими диференційованими знижками;
- програми, які орієнтовані на визначену вузьку аудиторію;
- програми, які створені на основі пластикових карт.

Водночас всі програми можна розділити на дві категорії, такі як цінові та нецінові. Якщо мета цінових програм полягає у зміні поведінки споживачів (стимулюють до частіших

покупок, здійснення покупок на більшу суму), то головною метою нецінових програм є зміна ставлення споживачів до товару або послуги компанії (від байдужості до прихильності, від недовіри до довіри тощо). Сформоване позитивне та віддане ставлення до фірми змінить купівельну поведінку споживачів. Саме тому варто поєднувати та доповнювати цінові програми лояльності неціновими для отримання синергетичного ефекту.

Якщо зупинитись на стратегіях формування лояльності до марки, її формування можна поділити на кілька стратегічних кроків:

- 1) стратегія створення лояльності;
- 2) стратегія підвищення лояльності;
- 3) стратегія поширення лояльності;
- 4) стратегія підтримки лояльності чи утримання клієнтури.

Під час створення лояльності до марки інструментами є стратегія десенсібілізації (зниження чутливості до марки конкурента) та стратегія сенсібілізації (підвищення чутливості до своєї марки) [1].

Сутність чутливості до марки полягає в тому, що за однакових обставин купівлі одні споживачі виберуть товар завдяки марці, а інші не звернуть на марку практично жодної уваги. Хоча чутливість до марки не має прирівнюватися до поведінкового аспекту лояльності, між ними існує взаємозв'язок: чим вище чутливість, тим вище ймовірність виникнення лояльності до однієї чи декількох марок.

Стратегія десенсібілізації полягає в тому, що слід досягти подібності там, де існували розбіжності, задля виведення з рівноваги слабо залученого споживача, зокрема знизити ціну, вибрати краще місце продажу. Підвищується чутливість до марки, коли товар починає здобувати додаткові вигоди в очах споживача порівняно з товарами конкурентів.

Підвищенню лояльності споживача до марки сприяє прийняття підприємством маркетингу відносин чи так званого трайбального маркетингу, коли марка підтримує індивідуальні інтерактивні стосунки з цільовою клієнтурою та створює ефект одноплемінності між споживачами марки.

Стратегія поширення лояльності – це дії, спрямовані на розвиток суміжної лояльності між декількома марками, що входять до портфеля марок підприємства й стимулюють споживача однієї з марок розширити коло своїх купівель за рахунок інших марок цього ж виробника.

Стратегія утримання клієнтури передбачає дії, здатні переконати клієнта залишатися споживачем товару. Завоювати нових клієнтів значно дорожче для фірми, ніж зберегти наявних.

Відомо, що незадоволені клієнти говорять про марку іншим багато більше, ніж задоволені. Крім того, в ринковій економіці якщо клієнту, який має вибір, не приділити достатньої уваги, то це зробить конкурент.

Отже, визначальну роль у комплексі стратегічних рішень щодо марки мають відігравати саме стратегії лояльності. Нині визначають такі рівні прихильності споживачів до торговельної марки.

1) Байдужі. Для них взагалі не важлива наявність торговельної марки. Вони керуються винятково раціональними міркуваннями, тобто ціною, а вже потім – якістю продукту. При цьому якість не пов'язується з певним виробником продукту.

2) Інформовані. До цієї групи належать переважно споживачі, які є лояльними до іншої торговельної марки, хоча незначну частку становлять ті, які поінформовані про існування такої марки, але під час купівлі продукту наявність торговельної марки для них не є вирішальним чинником. Сам факт поінформованості про торговельну марку свідчить про позитивні підстави для подальшої роботи з цією категорією споживачів.

3) Ті, що віддають перевагу. До цієї групи споживачів належать такі, які вже оцінили переваги продукції певної торговельної марки, тому віддають їй перевагу. Однак їх перевага базується більше на раціональних підставах, тому за відсутності в продажу продукту, який вони звичайно купують, такі споживачі з легкістю зроблять заміну на продукцію будь-якого іншого виробника.

4) Прихильні. До цієї групи належать споживачі, раціональна прихильність яких щодо певної торговельної марки підкріплена емоційною складовою. Вони є певною мірою патріотами марки, тому за відсутності в продажу продукту, який вони звичайно купують, такі споживачі все одно купують товари тієї ж самої торговельної марки. Такі споживачі рідко переглядають своє рішення про покупку певної групи товарів та вважають, що вибраний бренд їм ідеально підходить.

5) Лояльні. Це споживачі, для яких емоційний зв'язок з їх улюбленою маркою виробів є вкрай важливим. Можна вважати, що цей продукт має для цієї категорії споживачів унікальну цінність, тому вони не шкодують часу й готові шукати його в іншому місці [6].

Найбільшу цінність для підприємств становлять споживачі, що належать до останніх двох рівнів. Стимулювання їх лояльності має бути однією з головних стратегічних цілей маркетингової діяльності підприємства, що має у своєму портфелі торговельні марки.

**Висновки з проведеного дослідження.**

Рівень лояльності має велике значення для зусиль, спрямованих на збереження та залучення споживачів. Для профіля кожного сегменту варто розробити відповідні інвестиційні стратегії.

Лояльні споживачі потребують мінімальних інвестицій в маркетинг, оскільки лояльність зберігається за рахунок марки товару, рівня обслуговування тощо. Робота з перетворення непостійних клієнтів на лояльних вимагає найбільших капіталовкладень для створення та розвитку відповідних програм лояльності. Саме ця група споживачів може принести компанії в майбутньому найбільший прибуток [3].

Працюючи з незадоволеними споживачами, підприємство має зменшувати інвестиції, а маркетингові заходи спрямовувати передусім на забезпечення мінімізації міграції інших категорій споживачів в цей сегмент. Споживачі, що вагаються, є найбільш пріоритетними для маркетингових програм та інвестицій.

Таким чином, однією з вирішальних компонент, що формують конкурентні переваги підприємства, є лояльність споживачів. Лояльність споживачів стратегічно відіграє роль конкурентної переваги підприємства, постає індикатором можливості здійснювати інноваційні перетворення не тільки у сфері виробництва, але й у сфері обслуговування.

**Список використаних джерел:**

1. Гуджиян К. Програма лояльності: сутність та етапи створення. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2011. № 5. С. 119–125.
2. Ілляшенко С. Маркетингова товарна політика : підручник. Суми : ВТД «Університетська книга», 2005. 234 с.
3. Князик Ю. Формування лояльності споживачів як один з напрямків збільшення прибутковості підприємства. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка» «Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку»*. 2009. № 570. С. 86–90.
4. Ли Г. Удовлетворенность потребителей и лояльность. URL: [www.bma.ru](http://www.bma.ru).
5. Лошенко І. Принципи забезпечення конкурентоспроможності торгових підприємств. *Маркетинг в Україні*. 2005. № 6. С. 14–15.
6. Петриченко П. Еволюція концепцій маркетингу взаємин: пріоритети, концептуальна база, домінуюча логіка. *Бізнес-Інформ*. 2013. № 3. С. 367–372.
7. Плис Р. Лояльність, в основі котрої неценовые факторы, – наивысшая ценность. URL: [www.publicity.kiev.ua](http://www.publicity.kiev.ua).
8. Пономарьова Ю. Категорійні засади формування асортиментної політики торговельного підприємства. *Маркетинг і реклама*. 2005. № 11.
9. Райхельд Ф. Эффект лояльности: рушійні сили економічного зростання прибутку та цінності. Москва : Вільямс, 2013. С. 187–199.
10. Aaker D.A., Lendrevie J. Le management du capital-margue. Editions Dalloz – Sirey. Paris, 1997. 304 p.

**Саїдова Г.О.**

студентка

Національного авіаційного університету

**Радченко Г.А.**

кандидат економічних наук, доцент,

доцент кафедри маркетингу

Національного авіаційного університету

**Saidova Hanna**

National Aviation University

**Radchenko Hanna**

National Aviation University

## КОНТЕНТ-МАРКЕТИНГ ЯК ДІЄВА СКЛАДОВА ПРОСУВАННЯ БІЗНЕСУ

## CONTENT MARKETING AS AN EFFECTIVE COMPONENT OF BUSINESS PROMOTION

У статті розглянуто тенденції розвитку контенту як складової просування бізнесу. Обґрунтовано причини популярності контент-маркетингу, наведено його основні характеристики. Визначено контент-маркетинг як окреме поняття в процесі просування бренду. Проаналізовано використання організаціями різних типів контент-маркетингу сьогодні, найбільш популярні соціальні мережі серед користувачів в Україні для сприятливого розміщення контенту та ведення бізнес-профілів. Визначено основні критерії успішності контент-стратегії. Опрацьовано результати ефективності контент-маркетингу на підприємствах, проаналізовано оцінки маркетологами успіху контент-маркетингу їх організацій. Обґрунтовано залежність ефективності контент-маркетингу від витрат у часі та фінансових інвестицій. Надано кінцеві висновки та прогнози розвитку контент-маркетингу.

**Ключові слова:** контент-маркетинг, просування, контент-стратегія, соціальні мережі, SEO.

В статье рассмотрены тенденции развития контента как составляющей продвижения бизнеса. Обоснованы причины популярности контент-маркетинга, приведены его основные характеристики. Определен контент-маркетинг как отдельное понятие в процессе продвижения бренда. Проанализированы использование организациями разных типов контент-маркетинга сегодня, наиболее популярные социальные сети среди пользователей в Украине для благоприятного размещения контента и ведения бизнес-профилей. Определены основные критерии успешности контент-стратегии. Обработаны результаты эффективности контент-маркетинга на предприятиях, проанализированы оценки маркетологами успеха контент-маркетинга их организаций. Обоснована зависимость эффективности контент-маркетинга от расходов во времени и финансовых инвестиций. Предоставлены конечные выводы и прогнозы развития контент-маркетинга.

**Ключевые слова:** контент-маркетинг, продвижение, контент-стратегия, социальные сети, SEO.

The purpose of the article is to define the main reasons for using and necessary of modern content marketing. Only the company that can adapt quickly to trends, changing consumer's preferences and interests can achieve success in the fight for the attention of the target audience by creating unique, attractive and relevant information. The main goal of this article is to determine the effectiveness of content marketing in the advancement of modern business and consideration of opportunities for its improvement. Content is usually a significant part of the strategy of social media, SEO promotion, PR, PPC, Inbound marketing and content strategies. To succeed in content marketing, an enterprise must be oriented on the long-term strategy. In this article was gathered and analyzed Content Marketing Institute's 2018 research of effectiveness and estimates by marketers' importance of using content marketing at their organizations for highlighting the main purposes and possible development of this area. This article presents an analysis of the worldwide main social media and the content we may post there. This research results that the most popular types of content are "how-to" articles without promotional context, storytelling, short, but informative posts and visual materials as custom photos and videos.



Results of this research showed that marketers among the entire world can prove the effectiveness of content marketing based on their company's experience. And they will invest in this marketing activity because it works. The future of content marketing is to provide users with the most open and relevant information to satisfy their needs. And after this long-term "informational relationships" the user becomes a loyal potential customer who knows your brand as highly-experienced. As practice shows, a company which wants to be a leader need to use content marketing strategy in the promotion. The nowadays content marketing brings a big effect, not after one month, but after a few years, if the company keep its long-term strategy and invest resources in it, it will receive a good financial result and a strong brand instead. The inclusion of the content marketing to the company's promotion and distribution this content to the relevant places will increase the strength of the brand and attract more loyal customers than aggressive methods of promotion. Using content marketing will be one of the key ways of brand promotion.

**Key words:** content marketing, promotion, content strategy, social networks, SEO.

**Постановка проблеми.** З кожним роком стає все більше користувачів Інтернету, які роблять мільярди пошукових запитів на день та очікують корисної та чіткої інформації, а не реклами та промотекстів. На цьому етапі розвитку суспільства та маркетингу в ньому стало значно важче привертати увагу споживача. Успіху в боротьбі за увагу цільової аудиторії може досягти лише та компанія, яка здатна швидко пристосовуватися до трендів, зміни споживацьких вподобань та інтересів, а також створювати унікальну, привабливу та актуальну інформацію. Досвідчені маркетологи можуть диференціюватися в переповненому ринку, щоби створити конкурентні переваги та нішу для свого бренду. Отже, на зміну звичайним, не зовсім унікальним текстам та банерам прийшов якісний контент, що матиме цінність для користувача та зміцнюватиме позиції компаній, що його публікують.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідження контент-маркетингу як окремої частини маркетингового планування розпочалось не так давно. Проте на практиці він застосовувався вже сотні років. Першість приписують журналу "The Furrow" Д. Діра 1895 року, який був першим прикладом впровадження корпоративного сторітелінгу. Сьогодні проблематика контент-маркетингу та аналіз його вдосконалення посідають одне з перших місць у дослідженнях провідних вітчизняних та закордонних маркетологів та психологів, таких як Д. Каплунов [1], М. Ейнштейн [2], С. Абдульманов, Є. Крюкова, Д. Савельєв [3]. Ці автори розписують загальні принципи створення контенту та його структури. У роботі маркетинг-директора С. Абдульманова «Євангеліст бізнесу» розкривається, як писати тексти, які читають, робити розсилки, які відкривають, працювати з негативом. У роботі Є. Крюкової та Д. Савельєва на основі досягнутих успіхів, невдалих спроб та тестування маркетингового просування створено алгоритм роботи з контентом, а саме ідеї для контенту, сервісу для його створення, розбору

соціальних мереж і навіть SEO. Також автори розглядали доцільність різних контент-стратегій для впровадження на різних типах бізнесу. Перспективи використання контент-маркетингу вивчали такі маркетологи, як К. Сьюелл [4], К. Сміт, С. Щербаков, М. Ньюмейер [5], Д. Барлоу, Е. Куалман [6]. У книзі К. Сміта «Конверсія. Як перетворити лідів у продажі» описується, як збільшити продажі за допомогою діджитал-маркетингу та контенту. Спосіб написання якісних текстів є в книгах М. Канонова, Д. Каплунова, К. Іноземцевої, Р. Маккі та К. Візнера. Ці автори розглядали вплив різних текстів та закликів до дії на свідомість споживача, його реакцію на стиль викладення матеріалу, а також аналізували взаємозалежність конверсії та якості контенту. Візуальний контент вивчають Л. Соболева, Л. Нілова, К. Розен та інші науковці. У роботі PR-агенту Л. Соболевої «Феномен Instagram 2.0» досліджується «Інстаграм» не як соціальна мережа а як місце контакту бізнесу з його цільовою аудиторією, а також описуються способи правильного налаштування цих відносин за допомогою візуального контенту та світлин. Створення банерів та візуальних онлайн-промоматеріалів описують у своїх роботах Л. Нілова та К. Розен. Нині не існує єдиної загальноприйнятої контент-стратегії, яка би підходила для всіх бізнес-рішень, тому кожній організації необхідно розробляти свіжі та креативні ідеї.

**Метою** статті є визначення ефективності контент-маркетингу в просуванні сучасного бізнесу та розгляд можливостей його вдосконалення.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Контент-маркетинг – це стратегічний маркетинговий підхід, що передбачає створення та поширення цінного, релевантного та місткого контенту для залучення й утримання певної аудиторії, а також стимулювання клієнтів до прибуткових дій. Це визначення застосовується до всіх шляхів, у яких надається контент, як до традиційних, так і до цифрових. Це включає друковані журнали, буклети та рекламні мате-

ріали, а також простір у соціальних мережах, веб-сайт, кампанії, конкурси та блоги компанії. Важливим є також спосіб, у який поширюється ця інформація. Принцип дії контент-маркетингу полягає в тому, щоби замість пропонування своїх продуктів або послуг надавати дійсно релевантний та корисний контент для потенційних споживачів та навіть генерувати попит. Він використовується багатьма відомими компаніями у світі, включаючи "P&G", "Microsoft", "Cisco Systems" і "John Deere" [7]. Він також розробляється та виконується малим бізнесом і приватними підприємцями по всьому світі.

Існують три основних причини популярності контент-маркетингу:

- збільшення продажів;
- заощадження витрат;
- збільшення лояльності споживачів.

Контент зазвичай є вагомою частиною стратегії в соціальних медіа, SEO-просуванні, PR, PPC, Inbound-маркетингу та контент стратегії. Щоби досягти успіху в контент-маркетингу, підприємство має бути в довгостроковій перспективі.

Згідно з даними досліджень Інституту контент-маркетингу у 2018 році 90% B2B- та 87% B2C-компаній зараз використовують контент-маркетинг. В середньому маркетологи більше 25% бюджету витрачають на контент-маркетинг. Згідно з даними дослідження "Modern Marketing Essentials" можемо підсумувати співвідношення використання контент-маркетингу за тактиками, де було опитано 985 компаній (рис. 1) [8].

Отже, з наведеного рис. 1 можемо бачити, що найбільше уваги під час контент-просування приділяється соціальним медіа. Це є одним з найпростіших та найефективніших способів просування власного контенту, його поширення та взаємодії з аудиторією. Оскільки середній час, що витрачає користувач на прочитання однієї статті або посту, становить 37 секунд, невеликі записи в соціальних мережах мають популярність під час інтернет-просування. Для того щоби передати зміст довгої статті, рекомендують виділяти основні поняття жирним шрифтом або іншим кольором. Великою популярністю під час поширення контенту користуються розміщення статей на власних блогах або на релевантних ресурсах вказанням посилань (78%) та email-розсилки (61%). На цьому етапі розвитку е-мейл-маркетингу листи з довгими блогами або корисними порадами мають більшу привабливість для клієнта.

В Україні сьогодні є дві популярні соціальні мережі, а саме "Facebook" та "Instagram". "Facebook" має більше 11,3 млн. користувачів з України. Для аналізування частки соціальних мереж та типів контенту на них було використано дані онлайн-розрахунку "Social Media Stats Worldwide" (рис. 2) [9].

З рис. 2 бачимо, що найбільшу частку має "Facebook". Це пов'язане із заблокуванням російської соціальної мережі "Vkontakte" у 2017 році та більш розширеними можливостями "Facebook" для бізнесу, можливостями створення бізнес-сторінки та меню або списку з товарними позиціями, чим користується біль-

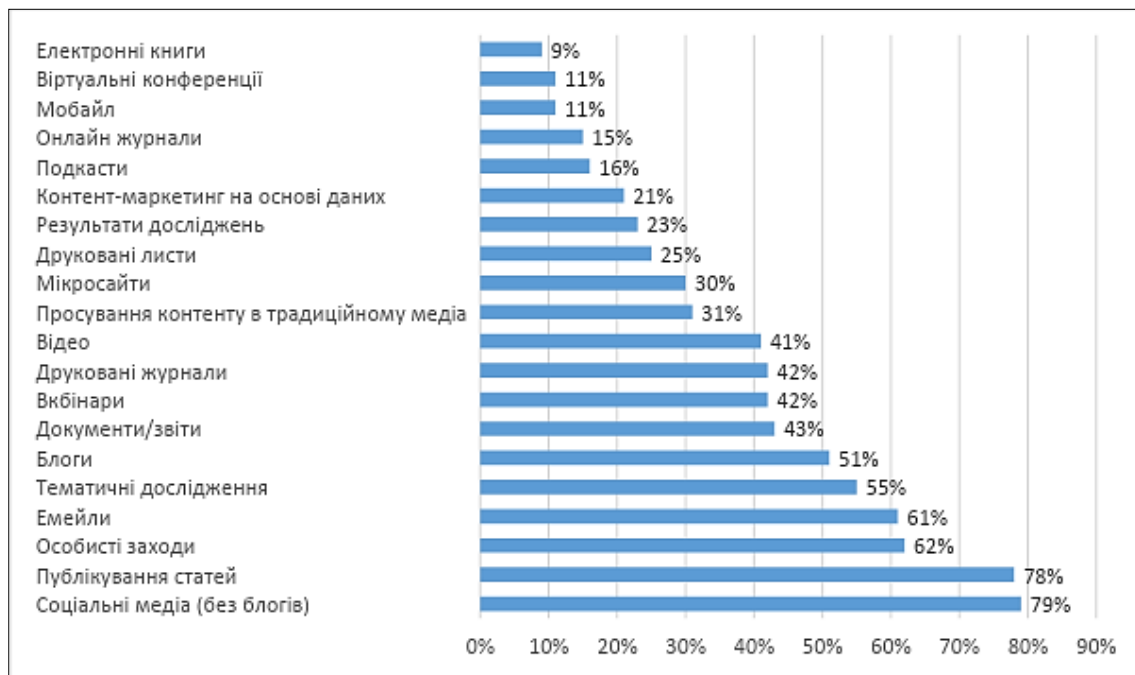


Рис. 1. Використання контент-маркетингу за типами (2018 рік)

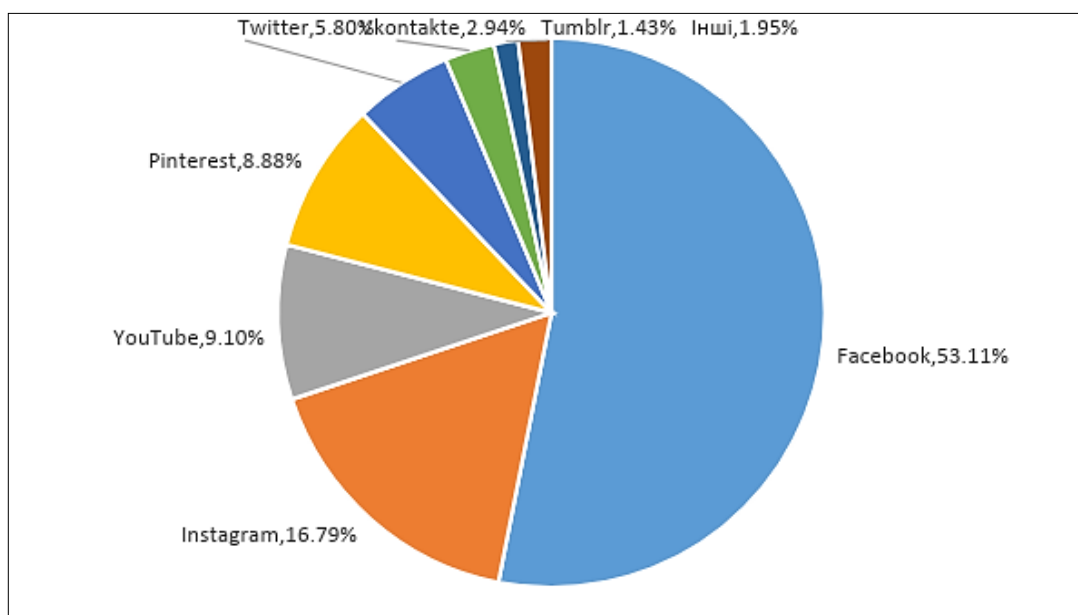


Рис. 2. Частки соціальних мереж в Україні (2018 рік)

шість малого бізнесу, яка поки що не створила свій сайт або не має у цьому потреби, та бізнесу, що працює на декілька ринків, адже соціальна мережа дає можливість адаптації контенту для декількох країн або сегментів. На відміну від "Vkontakte", користувачами якого є переважно громадяни СНД, "Facebook" має більш мультинаціональну аудиторію, що дає можливість бізнесу швидше виходити за межі власних кордонів. За власним аналізом наповнення сторінок брендів у мережі "Facebook" можемо зробити висновок, що компанії переважно намагаються публікувати невеликі пости/анонси (40%), довгі історії або цікаві статті (20%), фото-контент (20%) відео-контент (15%), відгуки (5%). Найбільш популярними є ті сторінки, де контент створений для користувача, а не для продажу.

Другою за популярністю соціальною мережею є "Instagram". Це платформа для публікування світлин з можливістю додати невеликий опис до кожної. У 2018 році "Instagram" був визнаний найсприятливішою платформою для комунікації бізнесу зі споживачем. Отже, можемо зробити висновок, що зараз на піку популярності все ж таки перебуває візуальний контент, тобто фото- та відео-контент. Трендом в "Instagram" став композиційний стиль профілю, де кожна світлина має однакову або схожу обробку, а весь текст написаний в одному стилі, бажано у специфічному стилі бренду. Найбільшу популярність в "Instagram" серед українських брендів мають шоу-руми, магазини, салони краси, новинні видання, журнали та ательє. До їх числа входять @blushhh.ua, @ohmylook, @kachorovskaatelier, @g.bar тощо. Особливостями цих профілів є власний

стиль текстів та фотографій, що розміщуються, та відсутність агресивних текстів з чітким стимулюванням до дії. Однією з найвагоміших причин створення контенту для Instagram-сторінки є те, що, створюючи гарний та унікальний контент, підприємство має можливість залучити велику кількість підписників, котрі будуть цільовою аудиторією.

Доведено, що у 2018 році контент був одним з найефективніших способів рекламування. 80% користувачів отримують більше задоволення, коли дізнаються про компанію з кастомізованих статей, а не через рекламу, 82% пропускають рекламу, а 45% не звертають увагу на е-мейл-розсилки [10]. Причиною цього є те, що сучасний споживач втомився від нав'язувань та навіть чинить опір цьому, тоді як отримати найбільшу лояльність можна тоді, коли бренд привертає увагу через змістовні та дружелюбні тексти без агресивного просування.

Виходячи з аналізу контент-маркетингу найуспішніших організацій світу, можемо виділити такі критерії успішності контент-стратегій.

1) Переконавання. Контент-маркетинг може позиціонувати бізнес як експерта в певній галузі (авторитет). Це може привернути увагу аудиторії. Коли компанія пропонує безкоштовний та цінний контент, аудиторія потенційних клієнтів може відчувати себе зобов'язаною цьому бізнесу. З часом контент-маркетинг допомагає бізнесу побудувати відносини з аудиторією, отже, коли він рекомендує продукт або послугу, люди купують її. Втім, контент-маркетинг працює тільки тоді, коли він залучає. Посередня стаття не буде позиціонувати бізнес як експерта в певній галузі.

2) SEO. Створення цінного контенту, релевантного тематиці веб-сайту, та використання ключових слів, що шукають користувачі, допоможе під час пошукової видачі. Така пошукова система, як "Google" або "Bing", може визначити, як довго користувач перебуває (час перебування) на сторінці, та винагороджувати найбільш привабливі сторінки. Написання контенту, який зберігає відвідувачів на веб-сайті, може вплинути на органічний рейтинг пошуків. Якщо аудиторія потенційних клієнтів читає кожне слово або переглядає останню секунду кожного відео, можна не тільки переконати їх купувати продукти, але й отримати краще місце в пошукових системах, отже, збільшувати свою аудиторію.

3) Сторітелінг. Всі тексти, що продукуються від імені певного бренду, мають більший ефект, коли написані в одному стилі, простою мовою, доступною для користувача.

Станом на 2019 рік все більше організацій орієнтуються на довгострокову контент-стратегію та відходять від агресивних методів просування. З опитування "Manufacturing Content Marketing Profs" в грудні 2018 року можемо вивести такі результати щодо ефективності контент-маркетингу на підприємствах за 2018 рік (рис. 3) [7].

З рис. 3 видно, що контент є досить ефективним інструментом маркетингу, його доцільно використовувати для просування. 86% маркетологів B2B повідомляють, що їхні організації використовують контент-маркетинг, а 70% з них створюють більше контенту, ніж вони робили рік тому.

Для більш чіткої ілюстрації довгострокової перспективи використання контент-маркетингу розглянемо результати того ж дослідження про те, як маркетологи оцінюють успіх контент-маркетингу своєї організації порівняно з попереднім роком (рис. 4).

З рис. 4 випливає пряма залежність між часом, витраченим на створення якісного контенту для компанії, та ефектом від нього. Отже, компанії в майбутньому готові вкладати кошти в контент-маркетинг як інструмент для залучення більшої кількості лояльних клієн-

тів. 41% респондентів у досвідчений/зрілій фазі заявляють, що їхня організація дуже успішна з контент-маркетингу; 52% тих, хто перебуває на етапі перших кроків, стверджує, що вони є мінімально успішними.

**Висновки з проведеного дослідження.** В результаті дослідження можна зробити висновок, що контент-маркетинг з кожним роком стає більш важливою складовою інтернет-просування, ніж агресивні слогани та промо. За допомогою нього компанія може створити власний неповторний стиль, який користувачі будуть впізнавати навіть без зазначення бренду, збільшити потік органічного трафіку на свої ресурси та стати більш авторитетним брендом в очах споживача та пошукових систем. Корисний контент, що не має обов'язково промислових характеристик, який компанія розміщує на своїх ресурсах, та включає цікаву інформацію, історії та світлини, є майбутнім взаємних відносин між споживачем та бізнесом. Люди готові бути лояльними до компаній, що надають їм інформацію, яку вони потребують, повною мірою.

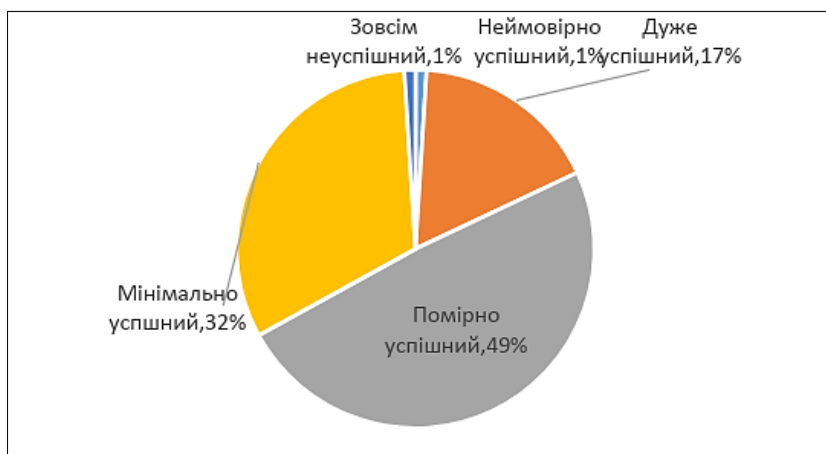


Рис. 3. Оцінювання маркетологами загального рівня успішності маркетингу контенту своєї організації



Рис. 4. Як маркетологи оцінюють успіх контент-маркетингу своєї організації порівняно з попереднім роком

Головними трендами сучасності є сторітелінг, композиційні профілі в соціальних мережах та корисний контент, що включає поради, вказівки, рекомендації тощо. Нині наявна тенденція до збільшення витрат на створення контенту, зокрема статей, досліджень, світлин, промороликів. Отже, це означає, що з часом його буде

ставати все більше, а компаніям необхідно буде завжди вивчати тренди у світі інтернет-маркетингу для просування, оскільки певна вибрана контент-стратегія може працювати сьогодні, а з часом, коли споживача вже важко буде здивувати цим, потрібно буде змінюватися для того, щоби залишатися в перших рядах завтра.

#### Список використаних джерел:

1. Каплунов Д. Контент, маркетинг и рок-н-ролл. Москва, 2013. 451 с.
2. Ейнштейн М. Реклама под прикрытием. Москва, 2016. 300 с.
3. Крюкова Е., Савельев Д. 100+ хаков для интернет-маркетологов. Москва, 2018. 304 с.
4. Сьюелл К. Клиенты на всю жизнь. Москва, 2009. 160 с.
5. Ньюмейер М. Zag. Найкращий посібник з брендингу. Київ : Книжковий клуб «Клуб Сімейного Дозвілля», 2017. 192 с.
6. Куалман Э. Безопасная сеть. Москва : Альпина Пабlishер, 2017.
7. What Is Content Marketing? 2018. URL: <https://contentmarketinginstitute.com>.
8. The Grande Guide to B2B Content Marketing. 2018. URL: [https://www.oracle.com/webfolder/mediateoqua/documents/GrandeGuide\\_B2B\\_ContentMarketing.pdf](https://www.oracle.com/webfolder/mediateoqua/documents/GrandeGuide_B2B_ContentMarketing.pdf).
9. Social Media Stats Worldwide. URL: <http://gs.statcounter.com>.
10. Content Marketing Infographic. 2018. URL: <https://www.demandmetric.com/content/content-marketing-infographic>.

**Титаренко Л.М.**

кандидат економічних наук,  
доцент кафедри міжнародної економіки та маркетингу  
Полтавського національного технічного університету  
імені Юрія Кондратюка

**Добрянська В.В.**

кандидат технічних наук,  
доцент кафедри міжнародної економіки та маркетингу  
Полтавського національного технічного університету  
імені Юрія Кондратюка

**Бикова К.Ю.**

старший викладач кафедри менеджменту та маркетингу  
Білоруського державного аграрного технічного університету

**Tytarenko Lyubov**

Poltava National Technical Yuri Kondratyuk University

**Dobrianska Victoriia**

Poltava National Technical Yuri Kondratyuk University

**Bykova Kateryna**

Belarus State Agrarian Technical University

## ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ МІЖНАРОДНОГО МАРКЕТИНГУ КОМПАНІЇ ДЛЯ ВИХОДУ НА ЗОВНІШНІ РИНКИ

## INNOVATIVE APPROACHES TO COMPANY'S INTERNATIONAL MARKETING STRATEGY FORMATION FOR ENTERING FOREIGN MARKETS

У статті обґрунтовано актуальність розроблення стратегії міжнародного маркетингу компаніями задля виходу на світові ринки. Виявлено, що використання компаніями міжнародних маркетингових стратегій, що базуються на інтернет-технологіях, дає змогу значно знизити витрати на просування та збут продукції, розширити наявний ринок та посприяти виходу на нові ринки, зокрема ринки зарубіжних країн. Запропоновано застосовувати при цьому інноваційні інтернет-технології, які базуються на віртуальній реальності. Проаналізовано розвиток та тенденції світового ринку віртуальної реальності. Розглянуто види та властивості сучасних технологій віртуальної реальності, такі як віртуальний світ, дзеркальний світ, розширена реальність, інтернет-журнал. Доведено, що привабливість віртуальних світів щодо формування стратегій міжнародного маркетингу компаній зростає, якщо говорити про скорочення транспортних витрат.

**Ключові слова:** міжнародний маркетинг, стратегія, світовий ринок, віртуальна реальність, віртуальний світ, дзеркальний світ, розширена реальність, інтернет-журнал.

В статье обоснована актуальность разработки стратегии международного маркетинга компаниями с целью выхода на мировые рынки. Выведено, что использование компаниями маркетинговых стратегий, базирующихся на интернет-технологиях, позволяет значительно снизить расходы на продвижение и сбыт продукции, расширить существующий рынок и поспособствовать выходу на новые рынки, в частности рынки зарубежных стран. Предложено применять при этом инновационные интернет-технологии, которые базируются на виртуальной реальности. Проанализированы развитие и тенденции мирового рынка виртуальной реальности. Рассмотрены виды и свойства современных технологий виртуальной реальности, такие как виртуальный мир, зеркальный мир, расширенная реальность, интернет-журнал. Доказано, что привлекательность виртуальных миров касательно формирования стратегий международного маркетинга компаний растет, если говорить о сокращении транспортных расходов.

**Ключевые слова:** международный маркетинг, стратегия, мировой рынок, виртуальная реальность, виртуальный мир, зеркальный мир, расширенная реальность, интернет-журнал.

The article grounds actuality of developing international marketing strategies by companies aimed at entering world markets. It is defined that companies' using international marketing strategies based on Internet technologies enables considerable decrease in products launching and sale, as well as creates possibility for widening existing and entering new markets including foreign countries markets. It is proposed to use innovative Internet-technologies based on virtual reality. Main attention is paid to development and tendencies of world virtual reality market. The types and features of virtual technologies modern technologies including virtual world, mirror world, extended reality and Internet magazine are studied. Here are examples given on Google Earth i Microsoft Virtual Earth mirror world, which combine artificial reality with a real person activity, achievements of ground, space and surface mapping; create combination of the real world with mapping, modeling, location defining and other technologies. Mirror world rendered with high-resolution can become a marketing platform for ads placement, doing shopping and product searches, customer interaction with each other. Providing remote users with a realistic image of the head office will enable expanding the capabilities of employees' teamwork. Rapid development of digital technologies, total transfer of television and radio companies to digital broadcasting, discontinuation of communication devices production operating in analog mode, expansion of the Internet and the access of users to it are studied. It is proved that attractiveness of virtual worlds from the point of view of creating companies international marketing strategies increases in terms of transportation expenses reduction, modern technologies actively grow in the virtual reality. Proposed marketing technologies will enable companies to work more efficiently and to improve their competitive positions both at domestic and international business.

**Key words:** international marketing, strategy, world market, virtual reality, virtual world, mirror world, extended reality, Internet magazine.

**Постановка проблеми.** Активізація глобалізаційних процесів формує умови, в яких розвиваються міжнародні економічні відносини. Цей розвиток супроводжується підвищенням ролі транснаціональних факторів функціонування суб'єктів міжнародного бізнесу, посиленням міжнародної конкуренції та активізацією використання інтернет-технологій. При цьому Інтернет займає позицію головного прискорювача розвитку та формування інформаційного суспільства. У цих умовах значно підвищується необхідність застосування компаніями стратегій міжнародного маркетингу для розширення своєї діяльності як на вітчизняному, так і на зовнішньому ринках.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Розробленню методичного інструментарію маркетингової діяльності підприємств в умовах глобалізації присвячені дослідження таких науковців, як І.В. Бойчук, О.М. Музика, О.В. Ільєнко, К.М. Сокіл Традиційним поглядам на перспективні напрями розвитку міжнародного маркетингу загалом та її предметних галузей зокрема, в тому числі маркетинговими дослідженням зарубіжних ринків, присвячені праці таких вчених, як М.В. Литвиненко, Ю.А. Бережна, О.О. Литвиненко. Вагомий внесок у розвиток теорії цифрового маркетингу підприємств зробили такі науковці, як С.В. Ковальчук, О.М. Ковінько, І.В. Лісовський, О.І. Яшкіна, Р.Д. Одіоков.

Однак, незважаючи на значну кількість наукових та практичних здобутків у теорії та практиці міжнародного маркетингу, досі відсутні напрацювання щодо використання інноваційних технологій маркетингу в міжнарод-

ній бізнес-діяльності вітчизняних підприємств, застосування онлайн-платформ і спеціальних додатків для вирішення завдань міжнародного маркетингу та прийняття подальших стратегічних маркетингових рішень щодо виходу підприємств на нові ринки продажу.

**Метою** статті є обґрунтування інноваційних підходів до формування стратегії міжнародного маркетингу компанії для виходу на зовнішні ринки.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** З огляду на те, що характерною рисою сучасної економіки України є тенденція до поглиблення інтеграційних процесів у світове господарство, інтенсифікації розвитку нових форм міжнародного обміну, та з урахуванням того факту, що позиціонування на міжнародному ринку є невід'ємною частиною діяльності більшості успішних компаній світу, дослідження проблеми формування стратегій міжнародного маркетингу в контексті виходу національних компаній на зовнішні ринки є актуальним.

Поділяємо думку М.В. Литвиненко, яка визначає міжнародний маркетинг як функцію забезпечення процесу планування та здійснення підприємницької діяльності в умовах інтеграції ринку задля створення умов, що є найбільш сприятливими для інтеграційного бізнесу [6, с. 65]. Водночас провідна роль у цьому процесі належить стратегії діяльності компанії, яка не тільки визначає пріоритетні стратегічні цілі компанії щодо виходу на світовий ринок, але й встановлює правила прийняття рішень у разі зміни зовнішньоекономічних умов, які забезпечують необхідний рівень досягнення цих цілей, а головним інструментом при цьому

є міжнародний маркетинг, стратегії якого дають змогу компаніям успішно функціонувати на глобальному висококонкурентному ринку [5, с. 64].

Необхідно відзначити, що формування компаніями, які планують вийти на світовий ринок, сучасних стратегій міжнародного маркетингу забезпечує можливість отримати певні конкурентні переваги. Використання компаніями міжнародних маркетингових стратегій, що базуються на інтернет-технологіях, дає змогу значно знизити витрати на просування та збут продукції, розширити наявний ринок та посприє виходу на нові ринки, зокрема ринки зарубіжних країн.

Формування стратегії міжнародного маркетингу під час виходу компанії на зовнішній ринок передбачає процес розроблення корпоративної стратегії міжнародного маркетингу на початкових етапах інтернаціоналізації компанії із застосуванням певних методів, моделей, технологій, а також вжиттям відповідних організаційних заходів щодо її практичної реалізації. При цьому поділяємо думку автора про те, що процес формування стратегії міжнародного маркетингу під час виходу компанії на зовнішній ринок передбачає такі етапи, на яких приймаються відповідні рішення [7, с. 364]:

- аналізування поточної діяльності компанії на внутрішньому ринку порівняно з діяльністю компаній-конкурентів;
- аналізування стану та тенденцій зовнішнього ринку (потенціал, доступність, сприйнятливність, стабільність та можливості для росту);
- аналізування конкуренції на зовнішньому ринку;
- аналізування маркетингових можливостей та ризиків компанії;
- вибір перспективних для компанії зовнішніх ринків;
- розроблення стратегій маркетингу щодо цільових зовнішніх ринків;
- вибір способу присутності на цільових зовнішніх ринках, основними формами чого можуть бути оплачувані торгові представники, делегування повноважень без інвестування, передача ноу-хау, спільне підприємство, дочірня виробнича або збутова філія з елементами інвестицій;
- оцінювання результатів діяльності та коригування стратегії маркетингу;
- аналізування готовності компанією широко застосовувати інтернет-технології.

Сфера інтернет-технологій не вимагає великих капіталовкладень, проте може забезпечити недосягну раніше ширину охоплення аудиторії цільового сегменту підприємства, стрімке зростання продажів, зростання впізнавання бренду,

управління бізнесом в онлайн-просторі, роботу з базами даних тощо. Саме тому для того, щоб ефективно функціонувати та завоювати високі конкурентні позиції, компанії повинні винаходити та впроваджувати нові технології міжнародного маркетингу.

Маркетингові, перш за все рекламні, можливості Інтернету високо оцінюються фахівцями в галузі маркетингу, які зіставляють дієвість нових інструментів з рівнем впливу радіо- та телереклами. Проте Інтернет є не тільки технологічною основою рекламного бізнесу, але й новим засобом маркетингових досліджень, комунікацій зі споживачем, дає змогу перевести обслуговування клієнтів на новий рівень. Водночас для використання вказаних можливостей в маркетинговій діяльності недостатньо тільки оснащення підприємства апаратними та програмними засобами інтернет-технологій, оскільки перш за все потрібні комплексна реорганізація та функціональна реструктуризація роботи маркетингового підрозділу, розроблення стратегії міжнародного маркетингу.

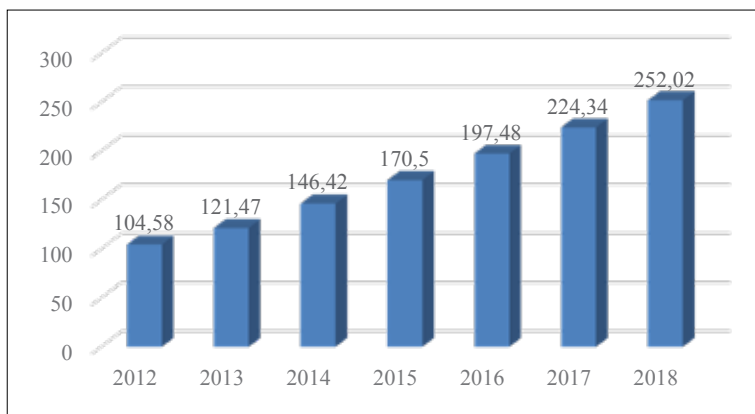
Аналітики виділяють три рівні розвитку інтернет-маркетингу для підприємства:

- 1) проста присутність фірми в Інтернеті (наявність інтернет-сторінки, поштової адреси);
- 2) взаємодія між постачальниками та споживачами на основі використання можливостей Інтернету;
- 3) певна трансформація бізнес-процесів, коли основна частина прийомів та дій здійснюється за допомогою інтернет-технологій [1].

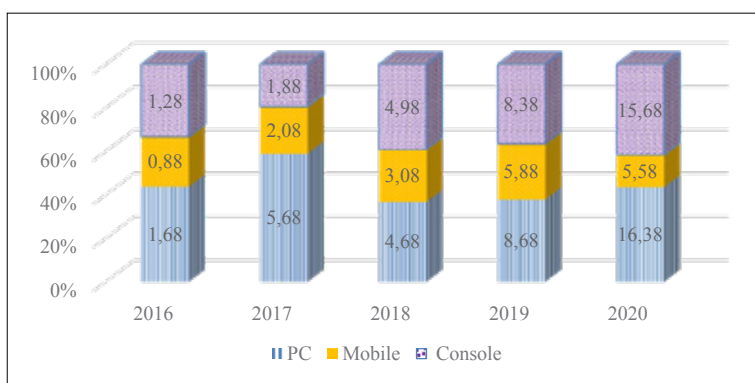
Слід враховувати також те, що світові витрати на рекламу в Інтернеті щорічно зростають у середньому на 12–20% [9] (рис. 1).

У XXI ст. значно розвиваються технології просування продукції у віртуальній реальності (VR). Віртуальний світ є інтернет-спільнотою, складові якої, перебуваючи в цьому середовищі, можуть взаємодіяти одна з одною, користуватися заздалегідь створеними комп'ютерними об'єктами або самостійно створювати їх. Згідно з даними "Venture Reality Fund" нині функціонують 487 компаній, що працюють на ринку VR в Європі. Для порівняння, в першому звіті, випущеному в лютому 2017 р., їх налічувалось лише 300 VR-стартапів. Галузь технологій віртуальної реальності в Європейському Союзі продовжує стрімко розвиватися. VR-стартапи поширюються по всьому континенті. Дослідження виявило 46 таких компаній у Великобританії і 29 у Франції, далі йдуть Швеція (19) та Німеччина (15). Індустрія VR з'явилась також на ринку Швеції з великою кількістю високопродуктивних стартапів. Заснована в Кремнієвій долині венчурна компанія "Venture Reality Fund" давно інвестує кошти в ринки VR [10].





**Рис. 1. Динаміка та прогноз витрат на інтернет-рекламу у світі у 2012–2018 рр., млрд. дол. США [9]**



**Рис. 2. Прогнозна динаміка глобального медіаринку VR, млн. дол. США [11, с. 9]**

Відповідно до прогнозу, зробленого аналітиками компанії "IDC", з 2017 р. по 2022 р. світовий ринок технологій віртуальної реальності буде зростати в середньому на 71,6% на рік. У 2018 р. світовий обсяг продажів сягнув 27 млрд. дол., що на 92% більше торішнього.

Споживчий сегмент залишається найбільшим із сегментів ринку товарів та послуг, пов'язаних з технологіями VR. За ним йдуть сегменти роздрібною торгівлі, дискретного виробництва й транспорту, на які в сумі припадуть 56 млрд. дол. Серед практичних застосувань технологій віртуальної реальності у 2018 р. лідерами є ігрові програми, але зростає найшвидше застосування VR для реклами в роздрібній торгівлі (в середньому на 119,3% на рік) [10]. Можливості VR в маркетингу широко застосовують такі всесвітньо відомі компанії, як "Coca-Cola", "McDonald's", "Volvo", "Patron", "Marriott", "Samsung".

З огляду на прогнози [11, с. 9] слід очікувати, що до 2020 р. близько 200 мільйонів домогосподарств будуть мати принаймні один пристрій віртуальної реальності. Слід також зазначити, що програми віртуальної реальності працюють на трьох платформах, таких як PC,

Mobile, Console. Розподіл ринку та його прогноз на 2020 р. проаналізовано на рис. 2.

Все більшої популярності набувають так звані віртуальні бізнес-світи. Це платформи на базі тривимірного простору, користувачами яких є компанії, які бажають побудувати онлайн-офіс для більш ефективного ведення бізнесу.

Нині виділяють чотири типи мережевих просторів, а саме віртуальні світи, дзеркальні світи, розширена реальність та інтернет-щоденники [8].

Якщо віртуальні світи на кшталт "Second Life" об'єднують штучну реальність з діями конкретної людини, то дзеркальні світи створюють поєднання реального світу з картографією, моделюванням, визначенням місця знаходження та іншими технологіями. "Google Earth" і "Microsoft Virtual Earth" є прикладами розвинених дзеркальних світів, які об'єднують досягнення картографії, космічної та наземної зйомки [6].

Нанесений на карту з високою роздільною здатністю дзеркальний світ може стати маркетинговим майданчиком для розміщення оголошень, виконання покупок і пошуку товарів, взаємодії компаній з клієнтами та одна з одною. Надання віддаленим користувачам реалістичного зображення головного офісу дасть змогу розширити можливості колективної роботи співробітників. За допомогою «аватарів» (віртуальних персонажів, що зображують реальних людей) можна точно наносити місце знаходження користувача на карту дзеркального світу, зчитуючи відповідну інформацію з GPS-навігатора, мобільного телефону. У такому разі люди отримають можливість спільно застосовувати наявні у віртуальному просторі програмні інструменти.

Технології розширеної реальності, такі як "Mobile Device Eyeware" компанії "Microvision", дають змогу користувачам бачити інформацію про об'єкт, що має радіопозначку RFID на екрані [6].

Інтернет-щоденники є описом життя людини або історії об'єкта. Представлена в інтернет-щоденниках інформація дасть людям змогу приймати більш продумані рішення як для себе особисто, так і для своїх організацій. Наприклад, система "Track Stick" фіксує маршрут об'єкта за допомогою технології GPS та пере-

дає цю інформацію на сайти "Google Earth" або "Virtual Earth".

Привабливість віртуальних світів щодо формування стратегій міжнародного маркетингу компаній зростає, якщо говорити про скорочення транспортних витрат. "Unisfair" організовує віртуальні заходи на сайті "Second Life", щоби компанії могли не витратити час і гроші на відвідування виставок. Віртуальна дошка оголошень "Edusim", побудована на платформі "Croquet", призначена для освіти та навчання персоналу. У проєкті "Croquet" ця технологія застосовується під час навчання студентів іноземним мовам.

Віртуальна реальність відкриває перед маркетинговими службами підприємств такі можливості:

- контакт з численною аудиторією споживачів, яка нараховує нині близько 1 млн. осіб, 77% яких проживають у США або Європі, відповідно, мають досить значний дохід;

- просування іміджу та цінності бренду в новаторському медіа, що є досить перспективним, оскільки деякі аналітики вважають, що вже в березні 2019 р. число учасників "Second Life" сягне 86 млн. осіб, а одночасно у віртуальному світі будуть перебувати в середньому 180 тис. користувачів [9].

Не менш популярною є платформа "Veinsompany" (VIC), яка дає можливість миттєво долучитися до вже створеної платформи, що дає змогу будь-якому користувачу з підключенням до Інтернету долучитися до віртуальної конференції та виставки або створити власні, які здатні обробляти запити сотні учасників у повному 3D-просторі. Платформа "VIC" дає змогу користувачам створювати особистий досвід фактичної конференції або торговельної виставки.

Віртуальні 3D-світи використовуються для бізнес-зустрічей, на яких кожен учасник представлений 3D-аватаром. Стартапами, що пропонують такі сервіси, є "Second Life" та "Avrogor", яка представила платформу "Timvi", тобто віртуальний бізнес-центр, у якому будь-яка компанія може побудувати собі офіс або конференц-зал будь-якого розміру та використовувати його для зустрічей з партнерами, клієнтами або навчання співробітників. 3D-офіс – це лише оболонка онлайн-зустрічі. У ході цієї зустрічі можна використовувати звичайні інструменти, такі як відео-конференції, чат, демонстрація екрану, онлайн-презентація продукції. Всі ці заходи потрібні з двох причин:

- реклама, адже розміщення реклами в такий спосіб може збільшити продажі в

декілька разів, що дасть змогу отримати більші прибутки;

- імідж, адже набагато легше продати продукцію або встановити партнерські відносини, якщо ви здивуєте інвесторів своїм 3D-офісом.

На нашу думку, застосування системи "VIC" під час формування стратегії міжнародного маркетингу компанії буде сприяти:

- зниженню витрат (кошти за проїзд, проживання, харчування);

- економії часу (для організаторів, спонсорів, виробників, більше того, учасників, яким не потрібно їхати до місця зустрічі);

- підвищенню гнучкості (експерименти й швидка зміна вже наявних заходів, винайдення нових ідей, зміна їх в онлайн-режимі);

- виходу на нові ринки (економія бюджету на реальних спробах увійти в інші галузі промисловості);

- впровадженню програми "Go Green";

- застосуванню підсистеми "Run Longer", тобто довшій праці (відсутність обмеження встановленого часу; конференції, виставки, тощо можуть працювати 24 години на добу).

#### **Висновки з проведеного дослідження.**

Беручи до уваги стрімкий розвиток цифрових технологій, тотальний перехід теле- та радіокомпаній на цифровий формат мовлення, зняття з виробництва комунікаційних пристроїв, що працюють в аналоговому режимі, розширення Інтернету та можливостей доступу користувачів до нього, можемо зробити висновок, що за умови вдосконалення технологічної бази та підвищення довіри споживачів до нових джерел інформації почнеться тотальне перегрупування стратегій міжнародного маркетингу компаній, зокрема просування продукції шляхом інтерактивних комунікацій. Нині новітні технології та продукція найактивніше просуваються саме у віртуальній реальності. Запропоновані маркетингові технології дадуть змогу компаніям працювати більш ефективно та покращити свої конкурентні позиції як на вітчизняному ринку, так і в міжнародному бізнесі.

Проблема активізації зовнішньоекономічної діяльності українських підприємств є складною та багатоаспектною, потребує проведення систематичних маркетингових досліджень задля виявлення наявних трендів та перспективних тенденцій, отже, визначення потенційних можливостей створення стійких конкурентних переваг компаній на світовому ринку в умовах глобалізації. Саме у цій площині проводитимуться подальші дослідження.

**Список використаних джерел:**

1. Бойчук І.В. Система маркетингу підприємства в умовах інтернет-ринку. *Управління розвитком*. 2015. № 4. С. 42–48. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Uproz\\_2015\\_4\\_8](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Uproz_2015_4_8).
2. Доповнена, віртуальна та інші реальності. *IT-enterprise*. URL: <https://www.it.ua/knowledge-base/technology-innovation/dopolnennaja-virtualnaja-i-prochie-realnosti>.
3. Льенко О.В. Роль міжнародного маркетингу в глобалізованій економіці при формуванні економічної безпеки. *Економічний аналіз* : збірник наукових праць Тернопільського національного економічного університету. Т. 14. № 1. Тернопіль : поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету «Економічна думка», 2013. С. 80–86.
4. Ковальчук С.В., Ковінько О.М., Лісовський І.В. Роль цифрового маркетингу в активізації міжнародної бізнес-діяльності підприємств. *Маркетинг і цифрові технології*. 2018. Т. 2. № 1. С. 55–73.
5. Литвиненко М.В., Бережна Ю.А., Литвиненко О.О. Міжнародний маркетинг: проблеми та перспективи розвитку в Україні. *Вісник НТУ «Харківський політехнічний інститут» (економічні науки)*. 2017. № 45 (1266). С. 64–67.
6. Попова Ю.М., Шинкаренко Р.В., Харченко Т.І. Сучасні технології ведення бізнесу у міжнародних економічних відносинах. *Молодий вчений*. URL: <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2014/4/29.pdf>.
7. Сокол К.М. Ітераційна модель формування стратегії міжнародного маркетингу. *Інфраструктура ринку*. 2018. Вип. 21. С. 363–368.
8. Andrew J.P., Manget J., Michael D.C. Innovation, BCG: A return to prominence and the emergency of new world order: report. Boston, MA : The Boston Consulting Group, Inc., 2013. 25 p.
9. The Statistic Portal. *Digital advertising spending worldwide 2012–2018 (fee-based)*. URL: <http://www.statista.com/statistics/237974/online-advertising-spending-worldwide>.
10. The Venture Reality Fund. URL: <http://www.thevrfund.com>.
11. Yashkina O., Odinokov R. Marketing Research of the Market of Technologies of Virtual and Additional Reality in Ukraine. *Marketing and digital technology*. 2018. Т. 2. № 3. P. 6–23. DOI: 10.15276/mdt.2.3.2018.1.

**Ткачук М.Ю.**

студентка

Національного авіаційного університету

**Петропавловська С.Є.**

кандидат економічних наук,

доцент кафедри маркетингу

Національного авіаційного університету

**Tkachuk Maryna**

National Aviation University

**Petropavlovska Svitlana**

National Aviation University

## ЗАСТОСУВАННЯ ОНЛАЙН-БРЕНДИНГУ У СТВОРЕННІ ІМІДЖУ МІСТА

### ONLINE-BRANDING APPLICATION IN CREATION OF CITY IMAGE

У статті розглянуто актуальність та роль брендингу у створенні позитивного іміджу території та її конкурентних переваг. Обґрунтовано доцільність використання брендингу у просуванні як країни загалом, так і міста зокрема. Розглянуто основні тенденції брендингу та його вплив на інвестиційну привабливість країни. Наведено основні цілі міста, держави та цільових груп, а також визначено основні фактори та параметри вимірювання ідентичності міста. Обґрунтовано використання онлайн-брендингу як найбільш ефективного методу просування міста, а саме таких його інструментів, як сайти, блоги, соціальні мережі, віртуальна реальність, електронна пошта та вірусний маркетинг. На основі цього наведено приклади застосування онлайн-брендингу в різних країнах світу, зокрема в Україні, перераховано основні туристичні сайти та соціальні мережі, а також наведено різні види вірусного маркетингу та приклади застосування 3D-реальності.

**Ключові слова:** брендинг, ідентичність, онлайн-брендинг, інструменти онлайн-брендингу, блогосфера, мікроблог, віртуальна реальність 3D, вірусний маркетинг.

В статье рассмотрены актуальность и роль брендинга в создании положительного имиджа территории и ее конкурентных преимуществ. Обоснована целесообразность использования брендинга в продвижении как страны в целом, так и города в частности. Рассмотрены основные тенденции брендинга и его влияние на инвестиционную привлекательность страны. Приведены основные цели города, государства и целевых групп, а также определены основные факторы и параметры измерения идентичности города. Обосновано использование онлайн-брендинга как наиболее эффективного метода продвижения города, а именно таких его инструментов, как сайты, блоги, социальные сети, виртуальная реальность, электронная почта и вирусный маркетинг. На основе этого приведены примеры применения онлайн-брендинга в разных странах мира, в частности в Украине, перечислены основные туристические сайты и социальные сети, а также приведены разные виды вирусного маркетинга и примеры 3D-реальности.

**Ключевые слова:** брендинг, идентичность, онлайн-брендинг, инструменты онлайн-брендинга, блогосфера, микроблог, виртуальная реальность 3D, вирусный маркетинг.

The article considers the relevance and role of branding in creating a positive image of the territory and its competitive advantages. The main advantages of using branding in promoting both the country as a whole and a separate city are substantiated. The main tendencies of branding and its influence on the flow of foreign capital inside the country are considered. The main goals of the city, state and target groups are presented, and the main factors and parameters of measuring the identity of the city are determined. The main parameters of identity measurement are the uniqueness of the city, the sense of belonging, inner loyalty, and the cohesion of the urban population and the practical potential of identity. Also, the article substantiates the use of online branding as the most effective method of promoting a city, namely such tools as websites, blogs, social networks, virtual reality, email and viral marketing. Today, the Internet provides companies with great opportunities. These are new channels for advertising, sales, direct delivery of goods, for feedback and customer support. Already a large number of businesses use offline and online channels for communication with their consumers. The

main directions of development of online branding are the promotion of brand values and identity, as well as the creation of online communities associated with the brand. The main function of the site is to transfer the brand identity of the city with the help of relevant information. The number of blog entries in an average of 24 hours is 900,000. Blogs are reading 77% of active Internet users. By interacting with consumers and creating a benevolent online community, marketers can track consumer preferences and their brand awareness. Like viral marketing can be used viral videos, audio recordings, flash apps, or flash games, photos, or pictures. Based on this, there are examples of the use of online branding in different countries of the world, including in Ukraine, the main tourist sites and social networks are listed, as well as examples of using 3D reality are given. The article also provides examples of travel blogging and examples of email usage.

**Key words:** branding, identity, online branding, online branding tools, blogosphere, microblogging, 3D virtual reality, viral marketing.

**Постановка проблеми.** Нові світові тенденції розвитку території демонструють ситуацію, в якій місце розташування території уже не відіграє ключову роль у її розвитку, що пов'язане зі створенням нових транспортних розв'язок, великим впливом людських та інвестиційних ресурсів, розвитком нових конкурентних переваг. Малі території вступають у конкуренцію з великими територіями за нові споживчі переваги. Через тісну співпрацю з міжнародними компаніями та інвесторами міста та регіони конкурують за іноземний капітал вже не на національному рівні, а на глобальному. Конкуренція за потік іноземного капіталу всередину країни (регіону, міста), активний розвиток туристичної сфери, високу якість життя для місцевого населення вимагає від кожної території (країни, регіону, міста) створення унікального іміджу, що максимально повно передає всю її ідентичність та конкурентоспроможність.

Внаслідок цього зростає необхідність пошуку нових комунікаційних інструментів для створення бренду міста, і цим новим інструментом є онлайн-брендинг міст, що найбільш ефективно та менш затратно допомагає створити позитивний імідж міста.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідження основних аспектів розвитку онлайн-брендингу можна знайти в працях таких зарубіжних вчених, як М. Флорек, А. Інч, Дж. Гнот, У. Герхардт, Р. Хурм, М. Ліндсторм, К. О'Кіф, Дж. Роулі, Л. Шарп, С. Уайт, Н. Раман, які розглядали онлайн-брендинг як найбільш ефективний інструмент комунікацій, а саме такі його складові, як веб-сайти, блогосфера, віртуальна реальність, електронна пошта. У своїх роботах вони стверджують, що бренд-менеджерам варто відслідковувати постійні зміни у віртуальному середовищі Web 2.0 та Web 3.0, що є веб-спільнотами, аутсорсинговими сервісами, веб-додатками, сайтами, соціальними мережами, блогами тощо.

Також можна виділити роботи О. Панкрухіна, який запропонував використовувати прикладний інструментарій онлайн-маркетингу

для просування брендів, і таких вчених, як О. Аношкін, М. Блауг, О. Іванова, Р. Матусевич.

Тему онлайн-брендингу у своїх працях висвітлювали також сучасні вітчизняні вчені, зокрема Т. Нагорняк, О. Вишняк, В. Солових, М. Шульга.

**Метою** статті є визначення основних тенденцій у розвитку брендингу територій, зокрема міста, та дослідження основних інструментів онлайн-брендингу у створенні позитивного іміджу міста.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Будь-яка територія (країна, регіон, область, місто) прагне посісти своє унікальне місце у свідомості споживачів, як реальних, так і потенційних, сформувати свою ідентичність та конкурентні переваги, що дадуть змогу протягом тривалого часу бути привабливою. Саме за допомогою брендингу території можна залучити туристів, сформувати внутрішню, регіональну сферу промисловості та послуг, що позитивно відобразиться на формуванні «точок економічного зростання», кількості робочих місць, покращенні якості життя, концентрації людських та інвестиційних ресурсів всередині території та впізнавання поза її межами.

Оцінювання та ставлення інших до певної країни формуються на основі її позитивного або негативного іміджу та репутації. Прикладом відповідності іміджу країни національним рисам характеру можуть бути вислови «японське працелюбство», «німецька точність», «швейцарська надійність» або приклади ефекту країни походження, такі як «французьке вино», «голландський сир», «швейцарські годинники», «італійське взуття». В цьому разі країна походження сприймається у свідомості споживача як певний бренд.

Національний бренд – це набір асоціацій, які споживач приписує певному товару чи послугі, який має свої унікальні та ідентичні переваги. Національний бренд вимірюється за так званим шестикутником Ангольта, який розглядає такі компоненти, як експорт, управління, культура, населення, туризм, імміграційне законодав-

ство та інвестиції. Бренди деяких країн, дорожчі за їх бюджети. Наприклад, бренд «Америка» коштує 18 трильйонів доларів, що складає близько 152% ВВП США [1].

Як великі, так і малі міста прагнуть завоювати прихильність у своїх цільових груп. Їх більшість має сильні конкурентні переваги, але розповідають про них неправильно або з використанням не тих інструментів. Саме брендинг міста є необхідним механізмом просування території, основною метою якого є створення довгострокового інтересу до міста шляхом формування позитивного іміджу.

До основних функцій бренду міста належать:

- ідентифікація міста серед інших;
- формування у цільових аудиторій почуття прихильності до міста, ідентичності з ним;
- гарантія якості міста та життя в ньому.

Територіальна ідентичність – це відчуття соціальної спільноти з іншими мешканцями території; бачення міста зсередини, а також сприйняття міста його жителями, їхня поведінка та ставлення до самого міста.

До основних факторів ідентичності міста належать:

- стабільні (місце знаходження, клімат, історія);
- змінні (розмір міста, кількість населення, «зовнішній вигляд» міста, благоустрій жителів, культурні традиції місцевих спільнот);
- символічні (міська символіка, політичний устрій, ментальність населення, визначні події та люди, мода на визначені товари та послуги, система комунікацій).

Ідентичність міста оцінюється за допомогою таких параметрів:

- 1) унікальність міста, тобто здатність місцевого населення до розвитку унікальних харак-

теристик та особливостей, наявність унікальних культурних кодів у міській спільноті;

- 2) відчуття приналежності, тобто розуміння місцевими жителями того, що їхнє місто відповідає якимось зовнішнім категоріям (країні, регіону, типу міста тощо) на основі спільних з ними цінностей;

- 3) позитивне сприйняття міста, внутрішня лояльність, тобто ступінь любові та прив'язаності міського населення до свого міста; зацікавленість населення в культурі та історії свого міста; рівень міського патріотизму;

- 4) згуртованість міського населення, тобто спільність інтересів, готовність та здатність до реалізації спільних ініціатив; рівень симпатії до земляків;

- 5) практичний потенціал ідентичності, тобто здатність міської спільноти до самоорганізації; рівень соціальної активності та прагнення населення до посилення міської ідентичності.

Учасників процесу брендингу території можна розділити на такі дві категорії:

- ті, хто здійснює цей процес, тобто влада, еліта та громадськість;
- ті, для кого цей процес здійснюють, тобто жителі міста, туристи та інвестори.

Цілі міста та держави у створенні бренду міста визначені на рис. 1.

Як видно з рис. 1, у створенні бренду міста зацікавлене не лише саме місто, але й перш за все держава. Більшість цілей, які переслідує держава, збігаються з цілями міста. Основною метою брендингу міста є створення унікального та конкурентоспроможного міста, яке буде задовольняти інтереси всіх цільових груп.

На рис. 2 наведено цільові групи брендингу міста, виділено їх інтереси у створенні сильного бренду.



Рис. 1. Цілі міста та держави у створенні бренду міста [2]



**Рис. 2. Цільові аудиторії брендингу міста та їх інтереси [2]**

У літературі, присвяченій брендингу, активно обговорюється питання про те, чи вплинуть веб-технології на методи брендингу та бренд-менеджменту. В рамках маркетингу Інтернет надає компаніям великі можливості. Це нові канали для реклами, продажів, прямої доставки товарів, отримання зворотного зв'язку та підтримки споживачів. Нині багато організацій усвідомлюють необхідність інтегрованих маркетингових комунікацій за допомогою офлайн- та онлайн-каналів у сучасному цифровому світі.

Розвиток Інтернету і його можливостей змінив методи, за допомогою яких міста можуть і повинні здійснювати комунікації та вибудувати свої місцеві бренди. З кожним роком зростає не тільки кількість інтернет-користувачів, але й час, який вони проводять онлайн. Можна виділити два основних напрями онлайн-брендингу, такі як просування та комунікації цінностей бренду, його ідентичності; створення онлайн-спільнот, пов'язаних з брендом.

Серед широкого спектру наявних онлайн-інструментів найпопулярнішими та вже широко використовуваними містами для характеристик їх брендів є:

- сайт;
- блогосфера;
- соціальні мережі;
- віртуальна реальність;
- електронна пошта;
- вірусний маркетинг.

Розкриємо сутність кожного з цих інструментів.

1) Сайти – це основний, найпопулярніший та обов'язковий сьогодні інструмент брендингу територій. Сайт допомагає збільшити впізнавання міста, поліпшити поінформованість про нього і, нарешті, сформувати його імідж. Отже, основна функція сайту полягає в передачі ідентичності бренду міста за допомогою релевантної інформації. Комунікація може відбуватись у вигляді пасивної передачі інформації (загальних відомостей, галереї фотографій, брошур, проектів та планів муніципалітету). Є також така форма інтерактивної комунікації, як інформація, відсортована за запитами користувача, консультації, зворотний зв'язок, календар заходів, інтерактивні карти, віртуальні тури та бронювання готелів [3].

Контент сайту, на відміну від традиційних ЗМІ, можна налаштувати на потрапляння в різні

цільові аудиторії, отже, створення привабливого іміджу міста. Сайти надають розгорнуту систему ідентифікації бренду (логотипи, слогани, герби, характерні кольори тощо), свої пропозиції (списки пам'яток, календар заходів, фотогалерею, карти, каталоги, веб-трансляції), лінію поведінки (новини, проекти, плани, стратегії, звіти, постанови, інформацію про місцеву владу, відносини з дружніми містами).

2) Блог – це різновид сайту, що підтримується приватною особою шляхом регулярних публікацій коментарів, описів різноманітних заходів та іншого матеріалу, наприклад графіки та відео.

Блогосфера складається з усіх блогів та їх взаємозв'язків. Кількість записів у блогах за 24 години в середньому становить 900 000. Читають блоги 77% активних інтернет-користувачів [4]. Швидке зростання блогосфери привело до сприйняття блогів як одного з найбільш достовірних та об'єктивних джерел інформації. Серед творців блогів, як і серед їхніх читачів, є жителі міста, колишні та потенційні туристи, студенти та інвестори.

Маркетинг-менеджери міста зобов'язані проводити моніторинг блогів, особливо тих, що сконцентровані на туризмі, адже вони здатні впливати на уявлення як про матеріальні, так і про нематеріальні компоненти бренду міста. Більш того, з блогів, особливо написаних місцевими жителями, можна почерпнути цінні ідеї для майбутніх рекламних кампаній.

Разом з розвитком блогосфери змінилося ставлення журналістів до блогів. Кількість журналістів, які читають блоги і RSS-потіки, з кожним роком збільшується. RSS-потік – це потік новин сайту. В ньому транслюються всі нові записи сайту, а користувач, підписаний на сайт, може швидко дізнатися про те, що нового з'явилося у компанії (міста, регіону). RSS-стрічка – це дуже зручний та ефективний засіб для оновлення сайту, форуму, блогу та навіть інтернет-магазину.

Більше 75% репортерів вважають блоги корисними щодо пошуку нових ідей, 70% регулярно перевіряють список блогів, 21% витрачають на читання блогів більше години в день. Журналісти також все частіше стають учасниками блогосфери (28% з них ведуть свій блог) [5].

Крім моніторингу дій найвпливовіших лідерів думок та блогерів, сіті-менеджери повинні думати про створення власних блогів, зокрема блогів міської влади. Наприклад, блог мера Майами щодня публікує список завдань, над якими працює його адміністрація. На внутрішньому ринку такі інструменти допомагають налагодити стосунки з жителями міста та здобути підтримку населення.

Ще одним явищем у блогосфері є мікроблогінг. Мікроблоги – це короткі текстові коментарі, зазвичай спрямовані на однодумців. Це форма, що дає змогу користувачам надсилати короткі текстові повідомлення або мікроінформацію (фотографії та звукові ефекти) та публікувати їх для перегляду або всіма, або обмеженою групою людей, обраних автором.

3) Соціальні мережі – це онлайн-спільноти людей зі схожими інтересами та діяльністю. Вони дають користувачу цілий набір різних можливостей взаємодії, а саме звичайний чат і відеоконференції з безліччю учасників, обмін простими повідомленнями електронною поштою, участь в блогах та дискусійних групах.

Щодо брендінгу завдяки взаємодії між споживачами та створенням доброзичливої онлайн-спільноти маркетологи можуть відстежити вподобання споживачів та їх відчуття від бренду.

Серед найчастіше відвідуваних соціальних мереж слід назвати "Facebook", "MySpace", "Orkut", "LinkedIn", "Instagram" (в Росії і країнах СНД – «Вконтакте» і «Однокласники»). Кількість їх користувачів спонукала компанії (а тепер і міста) сконцентруватися на своїй присутності в мережі, створювати та розробляти креативні брендингові кампанії, які б мотивували їх, з використанням соціальних ЗМІ.

Іншими важливими соціальними мережами є "Trip Advisor" і "WAYN".

"Trip Advisor" – це сайт, в основі якого лежить ідея, що мандрівники, приймаючи рішення про поїздки, покладаються на думку інших мандрівників або сприймають їх розповіді як надійну підказку. Нині в "Trip Advisor" містяться 10 млн. оглядів подорожей і думок, написаних 5 млн. зареєстрованими користувачами. Щомісяця сайт відвідують 25 млн. осіб. Він був створений у 2000 році, а сьогодні охоплює 212 тис. готелів, понад 30 тис. напрямків та 74 тис. пам'яток архітектури по всьому світі.

"WAYN.com" (аббревіатура фрази "Where are you now?") – це сайт соціальної мережі, присвячений мандрівникам і стилю життя, мета якого полягає в об'єднанні туристів усього світу. "WAYN" охоплює 251 країну. Кількість його користувачів у березні 2005 року становила 45 тис. осіб, збільшившись з тих пір до 15 млн. [6]. Соціальні мережі, присвячені подорожам, все частіше стають предметом інтересу в процесі створення бренду міста.

4) Віртуальне середовище 3D. "Second Life", засноване у 2003 році, є найвідомішим та широко використовуваним віртуальним середовищем 3D. Воно безкоштовне й надає будь-якому користувачу Інтернету простий та легкий доступ. У нього є свій внутрішній ринок, валю-



тою на якому є лінден-долар. У "Second Life" більше 20 млн. унікальних абонентів, одночасно в ній присутні більше 40 тис. осіб. В "Second Life" є багато спільнот, які дають змогу спілкуватися між собою людям зі схожими інтересами, переконаннями або однієї національності. Безліч територій вже розмістили свій образ у віртуальній реальності "Second Life", щоби мати вплив на сприйняття їх напрямів. Прикладом в Україні є проект «Цифрове перетворення Києва» від "Google Україна", яка оцифрувала 3 тис. столичних архітектурних об'єктів. Очікується, що й міста, й країни будуть все частіше використовувати для створення бренду потенціал віртуальних середовищ 3D, таких як "Second Life".

5) Електронна пошта надає прямий вплив на цільові аудиторії та залишається значущою формою контакту й інструментом брендингу міст, наприклад компанія "Mopaso Convention Bureau", основне завдання якої полягало в тому, щоби розповісти організаторам конгресів, семінарів, виставок та ярмарків про технічні та економічні можливості князівства. За місяць фірма створила й розіслала перший електронний лист більш ніж 6 тис. одержувачів, зокрема установам з організації зустрічей та заохочувальних заходів і корпораціям. Теми змінювались кожного місяця: «Майданчик місяця», «Захід місяця», «Список майбутніх заходів», «Свіжі новини», розділ «Чи знаєте ви?», «Відгуки учасників».

6) Вірусний маркетинг – це заходи, вжиття яких дає змогу забезпечити активне поширення потрібної інформації всередині цільової аудиторії самими користувачами.

Як вірусний маркетинг можуть використовуватися вірусні відеоролики, аудіозаписи, флеш-додаток або флеш-гра, фотографії або картини.

Цікавим прикладом вірусного маркетингу є один з його видів, а саме "undercover". Це незвичайне повідомлення (відео, звукозапис або картинка), яке повністю не розкриває інформацію, а лише породжує інтерес та цікавість і змушує

людей самим знаходити відгадку. Це так званий «елемент розслідування», який має бути добре законспірованим, щоби на першому етапі своїх «розслідувань» споживачі не змогли знайти відгадку та продовжили цю «гру» на наступному етапі. Ще одним цікавим видом вірусного маркетингу є "incentivise", який передбачає винагороду за певну дію. Наприклад, місто, яке зацікавлене в екологічності, може запропонувати своїм жителям таку акцію «За 100 пластикових та 100 скляних пляшок, зібраних протягом двох тижнів, отримуєте квитки в кінотеатр або на концерт якоїсь зірки». Ще одним видом вірусного маркетингу є "buzz", який краще за все використовувати напередодні якоїсь визначної події. Це поширення чуток, неординарні провокаційні дії, залучення зірок тощо [7].

Цей інструмент онлайн-брендингу є досить ефективним та мало затратним.

**Висновки з проведеного дослідження.** Сіті-менеджерам слід визнати важливість інтерактивних онлайн-технологій та використовувати їх як невід'ємний компонент своєї бренд-стратегії. З урахуванням різноманітності платформ Web 2.0 та Web 3.0, простоти створення блогів та швидкого освоєння технологій користувачами перед сіті-менеджерами стоїть серйозне завдання вибору найбільш життєздатного онлайн-каналу комунікації іміджу бренду.

Проте основною проблемою розвитку українських брендів є використання тих інструментів комунікації, які вже давно неактуальні за кордоном. Не всі українські фірми можуть вчасно та дієво реагувати на запити й бажання користувачів. На жаль, багато сайтів містять застарілу інформацію, більшість фото на цих сайтах десятирічної давнини, віртуальний маркетинг зводиться лише до банерів та відео на "YouTube".

В такому разі сіті-менеджерам українських міст варто заглиблюватися у світ віртуальних платформ, слідкувати за останніми тенденціями в digital-маркетингу та брати приклад з іноземних брендів.

#### Список використаних джерел:

1. Анхольт С., Хильдрет Дж. Бренд Америка: мать всех брендов. Москва, 2010. 232 с.
2. Біловодська О., Гайдабрус Н. Теоретико-методичні засади створення бренду міста. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2012. № 1. С. 35–43.
3. Florek M., Insch A., Gnoth J. City Council websites as a means of place brand identity communication. *Place Branding*. 2006. Vol. 2. № 4. P. 276–296.
4. Singer A. 49 amazing social media, Web 2.0 and Internet stats. *The future buzz*. 2009. № 6. P. 23–27. URL: <http://thefuturebuzz.com> (дата звернення: 31.03.2019).
5. Dinnie K. *City Branding: Theory and Practice*. London, 2011. 220 p.
6. Anholt S. Public diplomacy and place branding: Where's the link? *Place Branding*. 2006. Vol. 2. № 4. P. 271–275.
7. Бусень А. Вірусний маркетинг як достатньо новий інструмент з просування товару та послуги. Київ, 2010. URL: <http://www.sworld.com.ua> (дата звернення: 04.04.2019).

Наукове видання

## **ПРОБЛЕМИ СИСТЕМНОГО ПІДХОДУ В ЕКОНОМІЦІ**

### **Збірник наукових праць**

**Випуск 2(70)**

**Частина 2**

Технічне редагування *А. А. Радченко*

Опубліковано в авторській редакції

Формат 60x84/8. Гарнітура ZurichCyrillic BT.  
Папір офсет. Цифровий друк. Обл.-вид. арк. 15,38. Ум. друк. арк. 18,83.  
Замов. № 0519/101. Наклад 100 прим.

Видавничий дім «Гельветика»  
E-mail: [mailbox@helvetica.com.ua](mailto:mailbox@helvetica.com.ua)  
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи  
ДК № 6424 від 04.10.2018 р.