

# МЕНЕДЖМЕНТ

УДК: 364(477)

*Агєєва І. В., к.е.н., доцент  
Таврійський державний агротехнологічний університет  
імені Дмитра Моторного  
age709@ukr.net*

## СИСТЕМА СОЦІАЛЬНОГО ЗАХИСТУ НАСЕЛЕННЯ УКРАЇНИ ТА ЇЇ ПРОБЛЕМИ

***Анотація.** В статті визначено теоретичні, організаційно-економічні та науково-практичні аспекти соціального захисту населення в Україні їх проблеми та шляхи вирішення. Визначено пріоритетні напрямки, проблеми та розвиток соціальної сфери України на шляху до євроінтеграції. Проаналізовано умови функціонування діючої системи соціального захисту населення України. Визначено, що становлення соціального захисту та збільшення впливу соціального захисту на добробут населення прописано в Конституції України, а розвиток інших соціальних складових має належним чином регулюватися державою.*

***Ключові слова:** населення, соціальний захист, розвиток, проблеми, матеріальне забезпечення, соціальне страхування, матеріальна допомога.*

**JEL code classification: H53**

*Ahieieva I. V., Ph.D., Associate Professor  
Dmitro Motornyi Tavria State Agrotechnological University  
age709@ukr.net*

## SYSTEM OF SOCIAL PROTECTION OF THE POPULATION OF UKRAINE AND ITS PROBLEMS

***Abstract.** The article identifies theoretical, organizational, economic and scientific and practical aspects of social protection in Ukraine, their problems and solutions. The priority directions, problems and development of the social sphere of Ukraine on the way to European integration are determined. The conditions of functioning of the current system of social protection of the population of Ukraine are analyzed. It is proved that the problem of proper social protection of low-income and privileged categories of citizens through the introduction of state social benefits aims to create conditions under which such citizens will be able to legal and material support to overcome a difficult situation that may be a manifestation of social risk in general. It is determined that the formation of social protection and increase its impact on the welfare of the population is enshrined in the Constitution of Ukraine, and the development of other social components should be properly regulated by the state.*

***Keywords:** population, social protection, development, problems, material security, social insurance, material assistance.*

**Постановка проблеми.** Однією з основних складових, які обумовлюють зміст категорії «соціальна держава» є соціальний захист. Без визначення шляхів досягнення ефективної системи соціального захисту неможливо розбудувати дійсну, а не декларативну соціальну державу в Україні. Отже, питання формування системи соціального захисту нерозривно пов'язані з процесом досягнення орієнтирів, проголошених в Основному Законі. В статті 1 Конституції стве-

рджується, що Україна є демократичною, правовою і соціальною державою. Одними з найбільш актуальних стратегічних завдань нашої держави на сучасному етапі є гарантування та реалізація цих положень [1].

Соціальний захист в Україні реалізується через матеріальне забезпечення економічно активного населення (шляхом соціального страхування); пенсійне забезпечення; соціальну допомогу найбільш вразливим категоріям; матеріальну допомогу сім'ям з дітьми;

компенсації, індексації та пільги населенню; соціальне обслуговування тощо. Таким чином, соціальний захист здійснюється за допомогою соціального забезпечення та соціальної допомоги [2,3,4,5].

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідження проблем соціального захисту населення представлено у працях провідних науковців: Качуренко Ю. К. [6], Скуратівського В. А., Трощинського В. П., Ситник П. К. [7], Борецької Н. П. [5], Бригадіна П., Бакирова В., І. Даниленка І., Кизилова К., Кузина І. [7], Чечель А. О., Тарасенко Д. Л. [9], Куценко О. Д. [8] та ін. Вклад вчених у вивчення актуальних питань функціонування соціальної сфери є дуже вагомим. Визнаючи наукову цінність досліджень зазначених авторів, слід визнати необхідність вивчення питань, які стосуються подальшого розвитку соціальної сфери на шляху євроінтеграційних процесів, що обумовлює актуальність теми, визначає мету та змістовну спрямованість дослідження.

**Формулювання цілей статті.** Метою даного дослідження є обґрунтування теоретико-методологічних і практичних засад функціонування системи соціальної сфери в сучасних умовах та розробка рекомендацій щодо її подальшого удосконалення.

**Виклад основного матеріалу.** Прагнення України увійти до Європейської співдружності країн та до Європейського союзу неможливе без створення системи правових, економічних, організаційних та інших заходів державних і недержавних установ та організацій, що впливатимуть та сприятимуть підтриманню соціальної стабільності в суспільстві, створенню умов для зростання добробуту населення, забезпеченню належного рівня та якості життя населення. Реалізація соціальної політики стосовно будь-якої категорії громадян неможлива без здійснення їх соціального захисту, а соціальний захист є важливою складовою соціальної політики та необхідним елементом функціонування держави в умовах ринкової економіки [17].

▪ Розвиток соціальної сфери має стати не прерогативою держави, а справою всього суспільства. Це підвищує роль кожної конкретної особистості і громадських організацій та об'єднань в управлінні соціальним розвитком – від фінансування до визначення за-

вдань і контролю.

▪ Нова роль соціальної сфери у суспільстві потребує адекватних зрушень у державній політиці, глибокого – а подекуди і докорінного – реформування чинних систем управління, зокрема фінансування [7].

Впродовж останніх років загальний рівень доходів залишається низьким навіть за стандартами країн з перехідною економікою. Крім того, середні показники приховують дедалі більший відрив заможних верств від решти населення. Власне це і пояснює феномен останніх років – майже всі економічні показники поліпшуються, середня заробітна плата зростає випереджаючими темпами, а населення залишається невдоволеним.

Практично за всіма показниками рівня життя населення Україна істотно поступається країнам не тільки розвиненої, а й перехідної економіки. Зокрема, заробітна плата, що є основною складовою доходів населення, залишається надто низькою для виконання нею своїх основних функцій; її міжгалузєва диференціація є надто глибокою, а міжкваліфікаційні розбіжності – надмірними в галузях з високою оплатою праці і такими, що межують зі зрівнялівкою у галузях з низькою заробітною платою, передусім у бюджетній сфері.

Незважаючи на значне збільшення обсягів фінансування галузей бюджетної сфери і переважне спрямування коштів на оплату праці, співвідношення між заробітною платою освітян, працівників охорони здоров'я і соціального забезпечення та середньою заробітною платою в економіці України практично не змінюється і становить 72–73 і 59–60%\* відповідно. Отже, по-перше, потенціал бюджетної політики для вирішення проблем у сфері оплати праці використовується далеко не повністю, а по-друге, система управління галузями бюджетної сфери не забезпечує належного зв'язку між обсягами фінансування та кількістю і якістю наданих послуг.

Збереження високих міжрегіональних відмінностей у рівнях заробітної плати створює складні проблеми у забезпеченні єдиних національних стандартів рівня життя населення окремих регіонів, у подоланні бідності та становленні середнього класу в країні.

Низький рівень заробітної плати та соці-

льних трансфертів, неефективна система соціального захисту та значне майнове розширення населення спричиняються до масштабної бідності – нині в Україні бідують близько 13 млн. осіб, чиї доходи майже вдвічі поступаються доходам небідних верств населення. Нерівномірність подолання кризи в різних секторах економіки обумовлює значну диференціацію бідності, насамперед регіональну – стрімке поліпшення ситуації спостерігається лише у великих містах.

Розв'язання проблем бідності є невід'ємною складовою політики економічного зростання, що дає змогу сконцентрувати на цьому більше ресурсів. Однак, за несвоєчасного використання переваг етапу прискореного збільшення бюджетних ресурсів, фактичного невизнання стратегії подолання бідності державним пріоритетом, відсутності постійно діючих заходів боротьби з бідністю, остання неминуче посилюватиметься через зростання нерівності населення за доходами. Невідкладним завданням найближчої перспективи є забезпечення належних доходів працюючого населення і відповідних страхових виплат (перш за все, пенсійних) та надання справедливої допомоги непрацездатним верствам суспільства. Акценти державної політики доходів мають бути перенесені з переважної підтримки вразливих верств населення на соціальний захист працюючих – це створить належну мотивацію економічної, зокрема трудової, активності і сформує необхідні надходження до фондів соціального страхування та бюджетів. Водночас слід запобігти відновленню патерналістських очікувань та утриманських настроїв у тієї частини суспільства, яка не може самостійно забезпечити собі та своїм утриманцям прийнятний рівень життя [20].

Водночас у політиці має знайти втілення трактування бідності як багатоаспектного явища, пов'язаного з позбавленням доступу до базових соціальних послуг – медичних, освітніх, житлово-комунальних тощо. Від подолання бідності за доходами необхідно перейти до розв'язання проблем бідності за можливостями. Місце проживання, низький соціальний статус або брак коштів не повинні нікому перешкоджати отримати необхідну медичну допомогу, здобути освіту високого рівня, отримати конкурентну професію та

робоче місце з гідними умовами і оплатою праці [15].

Висока освітня підготовка населення, зокрема професійна, є безперечним пріоритетом державної соціальної політики. В Україні, яка відзначається високими показниками насиченості економіки кваліфікованими кадрами, цілком порівнюваними зі стандартами економічно розвинених країн, конкурентні переваги на ринку праці та в заробітках дає тільки вища освіта, хоча значна частина фахівців з вищою освітою, вимушено працює не за спеціальністю. Сьогоднішні випускники вищих навчальних закладів не завжди можуть знайти собі роботу – непоодинокі випадки їх звернень до центрів зайнятості та подальшої пере-кваліфікації. Отже, нагальною необхідністю стає державне забезпечення високих стандартів якості освіти (шляхом акредитації та ліцензування) у всіх навчальних закладах, незалежно від місця їх розташування і форми власності, та наближення професійної структури підготовки робочої сили до вимог ринку праці, не тільки сучасних, а передусім майбутніх [5].

Практично не забезпечує конкурентоспроможності на ринку праці і відповідно належних доходів наявність професійно-технічної освіти, що свідчить про необхідність докорінної модернізації професійної освіти, її адаптації до нових соціально-економічних умов.

Проблеми загальної середньої освіти пов'язані не стільки з охопленням дітей відповідного віку, скільки з якістю набутих знань, особливо у сільських поселеннях та малих містах. До їх вирішення слід підходити дуже виважено. Так звані малокомплектні сільські школи потребують значно більших витрат на утримання, але, як свідчить аналіз досвіду країн Східної Європи, в освітньому сенсі вони не мають істотних недоліків принаймні впродовж перших років навчання. Наявність же школи є потужним поштовхом для соціальної згуртованості та культурної ідентичності мешканців села.

Сьогодні в країні існують різні стандарти надання освітніх послуг, диференціація яких визначається переважно місцем проживання, що суперечить нормам Конституції України, провокує формування багатопокоління, спа-

дкової бідності. Отже, необхідно здійснити реорганізацію шкільної мережі з урахуванням потреби в отриманні освіти високої якості як міським, так і сільським населенням [6].

Стан здоров'я населення, доступність та якість медичних послуг. Рівень захворюваності та смертності населення України, як і в цілому ситуація в галузі охорони здоров'я, залишаються критичними: 40% населення – це інваліди та особи, які перебувають на диспансерному обліку, тобто потребують системного лікування; середня очікувана тривалість життя при народженні в Україні є нижчою, ніж в європейських країнах з порівнянною економікою, на 5–6 років, а в економічно розвинених – на 9–11.

Найгостріші проблеми здоров'я населення України пов'язані з захворюваністю, інвалідністю та смертністю від хвороб системи кровообігу і новоутворень (передусім чоловіків працездатного віку) та таких соціально небезпечних інфекційних хвороб, як СНІД і туберкульоз. І це (поряд із загальними соціально-економічними та екологічними проблемами, поширеністю шкідливих звичок та нехтуванням вимогами здорового способу життя) висвітлює існуючі негаразди у системі первинної та вторинної медичної допомоги [3].

Ситуація в соціальній сфері, механізм її функціонування та фінансування значною мірою визначається обраною моделлю розвитку держави. Соціально орієнтована економічна система з домінуванням складових соціал-демократичної моделі державного устрою передбачає високий рівень перерозподілу ВВП через бюджет (а отже, високі податки з доходів за прогресивною шкалою), високу частку державної власності в економіці країни, високий ступінь контролю держави за соціально-економічними процесами і поширення практики надання соціальних послуг через суспільні фонди споживання.

Розвиток України в сучасних умовах потребує орієнтуватися на європейські стандарти, будувати соціально-економічну політику держави та спрямовувати дії уряду на покращання рівня життя. Соціальний захист, в якому населення надійно захищено, це впевнений крок для досягнення процвітання країни та її суспільства. Питання соціального

захисту населення на шляху розвитку євроінтеграційних процесів є дуже актуальним, від нього залежить рівень життя суспільства, його духовний, матеріальний та соціальний добробут. Структура соціального захисту складається з трьох суб'єктів: держава, юридичні особи і громадяни. Відповідно формується структура системи соціального захисту, яка включає:

- соціальне забезпечення;
- соціальні гарантії держави населенню;
- соціальна допомога;
- соціальне страхування.

Етап економічного зростання вимагає переосмислення обраної стратегії саме в контексті розвитку соціальної сфери: забезпечення виключно бюджетного її фінансування потребуватиме посилення державного втручання в економічні процеси, зокрема повернення до прогресивної шкали і загального збільшення рівня оподаткування доходів.

Поєднання ж ліберальних принципів регулювання економіки з соціал-демократичними методами управління соціальною сферою неминуче призведе до неефективності та спровокує масштабний дефіцит бюджету. Збереження нині існуючих методів і масштабів державного регулювання економіки цілком можливе, але за таких умов тягар фінансування освіти (за винятком базової), охорони здоров'я (за винятком певного мінімуму медичних послуг), житлово-комунальної сфери, соціального захисту перекладається на населення через прискорений розвиток різних форм страхування та кредитування і проведення повномасштабної реформи системи оплати праці. Проведення масштабної реформи соціальної сфери потребує запровадження багатоканальної системи фінансування.

Однією з найбільших проблем системи соціального забезпечення є неефективність вітчизняної системи соціальних пільг. Так, в Україні згідно чинного законодавства пільги надаються за категоріальним принципом, тобто громадяни отримують їх в результаті приналежності до тієї чи іншої пільгової категорії громадян. При цьому не враховуються доходи і матеріальний добробут пільговики та його родини, оскільки пільги цим категоріям надаються без попередньої перевірки рівня їх доходів чи засобів існування, а роз-

мір пільг встановлюється залежно від категорії отримувача.

Як наслідок, частка осіб, які отримують соціальну допомогу, серед тих, хто не належить до числа бідних за критерієм поточних доходів, навіть перевищує кількість отримувачів серед бідних. 2/3 загальної суми пільг та допомог припадають на частку домогосподарств з середнім доходом, більшим за прожитковий мінімум.

Окремі категорії громадян отримують пільги за багатьма підставами протягом тривалого періоду часу без оцінки потреби в них. Розміри допомоги, яку отримують «бідні» та «небідні», практично не різняться між собою.

Оскільки пільги надаються незалежно від доходу та потреби в них (від чого потерпають найбільше), вони неспроможні забезпечити бідним прожитковий мінімум. Загострює проблему ще й те, що доступ до пільг по країні є вкрай нерівномірним: так, частка міських сімей, які користуються пільгами на оплату транспортних послуг, у 2,5 рази перевищує аналогічний показник для сільського населення (12,6 % та 30,9 %).

Значна кількість осіб пільгових категорій призвела до того, що майже третина населення України охоплена системою пільг. Згідно законодавчих актів право на пільги мають 19,5 млн. громадян, що складає понад третину населення України. До основних категорій громадян, які мають право на пільги, належать: ветерани праці (близько 4,9 млн. осіб), з яких особи, що мають особливі трудові заслуги перед батьківщиною (1,1 тис.); ветерани війни (близько 3,3 млн. осіб); особи які постраждали внаслідок Чорнобильської катастрофи (близько 2,1 млн.); діти війни (6,7 млн.); особи які мають право на пільги за професійною (службовою) ознакою (близько 1,3 млн.); учасники АТО та Революції Гідності (5,4 млн.); пенсіонери за віком (10,6 млн.) [14]. Крім того, одна особа може отримати декілька статусів, які дають їй право на пільги, доплати, преференції, допомоги тощо. Усього в населення нині близько 26 млн. таких посвідчень [16].

Значна кількість осіб, що мають право на пільги, а також відносно великі їх розміри призводять до неспроможності державних

фондів фінансувати їх у повному обсязі. Так, Міністерство соціальної політики повідомляє, що в цілому на виплати всіх державних соціальних допомог, пільг, компенсацій і преференцій у держбюджеті на поточний рік закладено більше 30 млрд. грн. Але якщо розрахувати всю кількість пільг, яка існує в нинішньому законодавстві, то, за оцінкою експертів, для їх обслуговування необхідна сума, яка співрозмірна сумі майже половини державного бюджету – 120-140 млрд. гривень. Тобто, має місце збільшення зобов'язань за пільгами без наявності відповідних джерел їх фінансування.

Серед проблем у системі пільг необхідно назвати також відсутність єдиного законодавства, яке регулювало б сферу надання та отримання пільг – ця сфера регулюється багатьма законодавчими актами.

Однією з найгостріших проблем соціального страхування є низький рівень охоплення бідного населення соціальною підтримкою і низька адресність при наданні соціальної підтримки тощо, а саме:

*Перманентний дефіцит Пенсійного фонду, збільшення кількості пенсіонерів, велика частка пенсійних видатків у ВВП (18%).*

*Незадовільний стан медичного забезпечення, неспроможність бюджету забезпечити надання якісних медичних послуг.*

*Низька адресність соціальних пільг, відсутність єдиного законодавчого акту, який регулював би систему надання соціальних пільг, невідповідність між розмірами пільг та реальними можливостями їх забезпечити.*

Однією з проблем на сьогодні є незавершеність соціальної реформи, відсутність політичної волі та політичного розуміння необхідності поглиблення та завершення соціальної, в першу чергу, пенсійної реформи. Це зумовлено хронічною нестачею коштів в пенсійних та інших фондах, та неефективне або нецільове їх використання.

В системі соціального забезпечення існують також проблеми наступного характеру: низька адресність соціальних пільг; невідповідність між розмірами пільг та реальними можливостями їх забезпечити; залишкове фінансування медичного забезпечення, що не дозволяє підтримувати систему медичного захисту на належному рівні (табл.1).

Таблиця 1

## Шляхи вирішення проблем соціального захисту населення України

Виявлені в ході дослідження проблеми	Пропозиції щодо вирішення
Низька адресність соціальних пільг	Відхід від категоріального принципу надання пільг і орієнтація пільг на конкретну людину. З'ясування рівня доходів людини, яка претендує на пільгу, і надання пільги тільки у разі, якщо її дохід є нижчим за середній
Невідповідність між розмірами пільг та реальними можливостями їх забезпечити	Заборона на введення нових пільг, законодавче встановлення конкретного джерела фінансування для кожного виду пільг, введення обмеження «одна людина – одна пільга»
Дефіцитність Пенсійного фонду	З метою зменшення видаткової частини Пенсійного Фонду ввести максимальний розмір пенсії за віком, детінізувати заробітну плату, що дозволить збільшити базу для нарахування пенсійних внесків
Залишкове фінансування медичного забезпечення	Запровадження обов'язкового медичного страхування, що дозволить зменшити навантаження на державний бюджет та водночас обмежити можливість покривати інші бюджетні видатки за рахунок видатків на охорону здоров'я.

Отже, вочевидь, що нинішня система надання пільг є неефективною, має дуже багато проблем і тому потребує реформування. По-кращувати систему соціальних пільг, на нашу думку, необхідно за такими основними напрямками:

- відхід від категоріального принципу, тобто переорієнтація пільг на людину, якій вони справді потрібні. Це можна реалізувати шляхом попереднього з'ясування рівня доходів адресата пільги, і якщо дохід виявляється вищим за середній, він втрачає право на користування пільгою. Доцільно, буде також створити систему моніторингу за доходом пільговика. Хоч це і підвищить витрати на обслуговування розрахунків з пільговиками, проте ефективність системи значно підвищиться, та й сума пільгових виплат знизиться, адже більшість пільговиків – це особи з доходами вище середнього;

- з метою зменшення невідповідності між виплатами по соціальних пільгах та їх реальною сумою, доцільно закріпити за кожним видом пільг нормативний документ та конкретне джерело його (виду пільг) фінансування. Наприклад, це можуть бути або кошти бюджетів різних рівнів або кошти з фондів соціального страхування;

- розробка єдиного законодавчого акту, який охоплював би всю систему надання соціальних пільг. Це зробило б процедуру

надання цих пільг більш прозорою і зрозумілою.

Через глибоку економічну кризу, військові дії та політичні чвари, можна навести сотні об'єктивних виправдань тому, що права і умови життя наших людей з інвалідністю навіть віддалено не відповідають тим базовим канонам Конвенції ООН «Про права інвалідів», яку Україна ввела в дію 4 лютого 2010. Але, можливо причини провалу впровадження зазначеної Конвенції ООН слід шукати не в нинішньому економіко-політичному стані України, а в невикористанні нашим суспільством величезного трудового та інтелектуального потенціалу людей з інвалідністю? Наявність же такого потенціалу цілком очевидна, адже ні хто з нас не в змозі визначити наскільки у конкретної людини з інвалідністю внаслідок обмеження одних його можливостей посилюються, загострилися або розвинулися інші його якості, які потенційно можуть бути надзвичайно корисними для суспільства.

Можливо тільки усвідомлення цього факту і розуміння державою того, що залучення інвалідів до активного суспільно корисного життя, в кінцевому рахунку, обернеться консолідацією та активізацією соціально-економічного розвитку країни, змусить владу спробувати все ж вирішувати проблеми інвалідів не для «галочки». У цьому

сенсі, безсумнівним позитивом могли б стати зміни у новому податковому кодексі, які передбачають укладення договорів між громадськими організаціями осіб з інвалідністю, що перемогли у відповідних конкурсах, договорів з Фондом соціального захисту інвалідів та роботодавцями, для яких ці громадські організації будуть підбирати людей з інвалідністю на вакантні місця.

Основною метою укладення таких договорів буде надання гарантій роботодавцям щодо новоприйнятих людей з інвалідністю з боку громадських організацій та осіб з інвалідністю. Зокрема, у цих договорах може бути визначений термін, протягом якого громадські організації осіб з інвалідністю повинні навчати і «підстраховувати» новоприйнятих осіб з інвалідністю на робочому місці. Крім того, за обоюстороннім бажанням працедавця та новоприйнятої на роботу особи з інвалідністю, громадські організації осіб з інвалідністю повинні будуть організовувати роботу на дому. Курирувати всі ці відносини між громадськими організаціями осіб з інвалідністю, роботодавцями та особами з інвалідністю міг би все той же Фонд соціального захисту інвалідів.

Але ж для адекватного вирішення проблем осіб з інвалідністю зазначених змін до законодавства України далеко недостатньо. Необхідно, насамперед, усвідомити, що корінь всіх проблем людей з інвалідністю полягає у відсутності механізму масового та економічно доцільного включення їх до активного суспільно-корисного життя. До того часу поки в суспільстві не сформується стійке переконання в тому, що інваліди це не тільки об'єкт проявів співчуття і гуманності, але й потужний потенціал для економічного, інтелектуального і творчого розвитку суспільства, проблеми цих людей у нас в країні кардинально не будуть вирішені [16].

Зараз становище людей з інвалідністю в Україні можна уподібнити відбракованим відходам, які намагаються всіляко завуалювати і візуально надати їм добropорядний вигляд в інтер'єрі державного облаштування. Хоча наша держава, на догоду сучасним європейським цивілізованим віянням, останнім часом досить активно мусує тему інвалідів, всі їхні проблеми поки вирішуються лише поверхово. Інакше кажучи, латаються діри,

але не викорінюється суть проблем [17].

Звичайно, для формування в суспільстві належного ставлення до осіб з інвалідністю та запровадження ефективного механізму залучення цих людей до суспільно-корисної діяльності необхідно спочатку витратити матеріальні ресурси і виконати значний обсяг робіт. Все це не можна зробити без активної участі громадських організацій осіб з інвалідністю. Саме громадський рух інвалідів при грамотній його організації є джерелом необхідних трудових, інтелектуальних і матеріально-фінансових ресурсів. Все ті ж організації цілком здатні залучити необхідний обсяг матеріально-фінансових ресурсів у вигляді міжнародних грантів і благодійної допомоги [18].

Необхідно також впровадити механізм презентації діяльності цих громадських організацій і забезпечити об'єктивну оцінку соціальної значущості їхньої діяльності. Необхідно впровадити методіку оцінки потреб і ступеня нужденності конкретних осіб з інвалідністю, розробити систему цільової, контрольованої суспільством допомоги. При цьому необхідно, щоб дана система всебічно стимулювала соціально-відповідальний бізнес в наданні благодійної допомоги найбільш нужденним особам з інвалідністю. Необхідно, нарешті, створити систему прозорості, технологічно відпрацьованої і економічно доцільної взаємодії громадських організацій з місцевою владою і комерційними структурами, яка всіляко стимулювала і розвивала б традиції милосердя та благодійності. Разом з тим, для того, щоб реально діючі організації змогли себе ефективно презентувати потрібно просто запропонувати грантодавцям та іншим потенційним спонсорам громадських організацій осіб з інвалідністю чіткий механізм оцінки ефективності їх діяльності.

**Висновки.** Отже, стратегічна мета України – досягти рівня економічно розвиненої держави – потребує серйозної роботи щодо удосконалення захисту прав і свобод людини, демократизації всіх складових суспільного життя, економічного зростання та забезпечення механізмів і умов для створення матеріального та духовного добробуту населення. В ході проведеного дослідження основних теоретичних аспектів соціального

захисту та соціального забезпечення було визначено пріоритетні напрямки, проблеми та шляхи розвитку соціальної сфери України на шляху євроінтеграції.

Проаналізовано умови функціонування діючої системи соціального захисту населення України. Визначено, що становлення соціального захисту та збільшення впливу саме цієї категорії прописано в Конституції України, а отже й розвиток інших соціальних складових, соціального забезпечення та страхування має належним чином регулюватися, оскільки дані категорії мають не перероблюватися, а розвиватися та вдосконалюватися для покращання соціальних відносин в суспільстві в цілому. Вирішення проблем, пов'язаних із функціонуванням соціального захисту, є прерогативою держави як у сталій, так і в трансформаційній економіці. Також зазначено, що на сьогодні в сфері соціальних відносин, а саме існуючого соціального захисту в Україні, при реформуванні та вдосконаленні вже існуючої законодавчої бази все ж належний контроль за її дотриманням здійснюється недостатньо, оскільки до цього часу відсутній нормативний акт змістовного характеру, що регулює визначеність понять та їхню роль в соціальних відносинах.

Вивчено досвід провідних «соціальних держав» щодо формування моделей соціальної політики та зроблено висновок про наявність певного потенціалу в реалізації та розвитку цього питання щодо вдосконалення існуючого механізму надання соціальної допомоги малозабезпеченим громадянам України. Використовуючи міжнародний досвід ми маємо можливість застосовувати власні норми, які вже є більш досконалішими у порівнянні з попереднім законодавством.

Оскільки Україна ратифікувала багато міжнародних договорів, вона має пристосовувати їх до існуючої ситуації, або, на відміну від них, створювати щось нове через покращання вже існуючого механізму забезпечення системи соціального захисту різних верств населення.

Проведене дослідження дозволило окреслити проблеми вітчизняної системи соціального захисту, а саме:

- доведено, що проблема належного соціального захисту малозабезпечених та пільгових категорій громадян через впровадження державних соціальних допомог має на меті створення умов, за яких такі громадяни матимуть можливість на правову та матеріальну підтримку для виходу з скрутної ситуації;

- система соціального захисту малозабезпечених та пільгових категорій громадян є певною мірою складною саме через відсутність законодавчого акту, який би в повній мірі розглядав дану систему з існуючими групами в цілому тобто, існує певне дублювання соціальних допомог через різні законодавчі акти;

- до цього часу чітко не визначено питання соціального захисту малозабезпечених та пільгових категорій громадян від ризиків, пов'язаних з можливістю настання повторних захворювань, тобто з медичними ризиками;

- недостатньо розвинена соціальна підтримка пільгових категорій громадян щодо санаторно-курортного лікування та надання відповідних послуг.

Враховуючи зазначені проблеми, запропоновано підходи до їх розв'язання у сфері соціального захисту населення, а саме:

- необхідно розробити порядок призначення соціальних державних допомог малозабезпеченим громадянам;

- одним з варіантів певного покращання системи соціального захисту малозабезпечених громадян є створення спеціалізованої бази даних категорій громадян, які потребують соціальної допомоги, та організація професійного контролю за дотриманням вимог при наданні таких допомог;

- покращання програми адресних допомог має також корегуватися через спільну діяльність органів Міністерства соціальної політики України та організації підтримки з боку органів місцевого самоврядування. Така співпраця має збільшити відсоток призначення дійсно потрібних допомог через реалізацію соціального захисту малозабезпечених та пільгових категорій громадян в Україні в цілому відповідно до норм законодавства.

#### Список використаних джерел

1. Конституція України: прийнята на п'ятій сесії Верховної Ради України 28 червня 1996 року [Електронний ресурс]. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр> (дата звернення 16.12.2021).



2. Про загальнообов'язкове державне соціальне страхування на випадок безробіття: Закон України від 2 березня 2000 року: чинне законодавство зі змінами та доповненнями: офіційний текст. Київ, 2022. 20 с
3. Про загальнообов'язкове державне соціальне страхування зв'язку з тимчасовою втратою працездатності та витратами, зумовленими народженням та похованням: Закон України від 18 січня 2001 року: законодавство зі змінами та доповненнями: офіційний текст. Київ, 2014. 40 с.
4. Про загальнообов'язкове державне соціальне страхування від нещасного випадку на виробництві та професійного захворювання, які спричинили втрату працездатності: Закон України від 23 вересня 1999 року [Електронний ресурс]. URL: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/1105-14/ed20110101/page> (дата звернення 14.11.2021).
5. Державна політика в соціогуманітарній сфері: підручник / В. А. Скуратівський, В. П. Трошинський, П. К. Ситник та ін.; за заг. ред. В. А. Скуратівського, В. П. Трошинського. Київ: НАДУ, 2010. 284 с.
6. Права людини. Міжнародні договори України, декларації, документи / упоряд. Ю. К. Качуренко. 2-е вид. Київ: Юрінформ, 1992. 200 с.
7. Реалії та перспективи розвитку соціальної сфери в умовах децентралізації / А. О. Чечель, Д. Л. Тарасенко, К. К. Сухова. *Проблеми та перспективи розвитку державного управління в умовах реформування: [колективна монографія]* / Заг. ред. А. О. Чечель, Є. В. Хлобистов. Бельсько-Бяла [Польща], 2017. С. 272-287.
8. Соціальна політика: політико-правові засади та особливості управління соціальними процесами [Електронний ресурс]. URL: Режим доступу: <http://buklib.net/books/27137/> (дата звернення 26.11.2021).
9. Хома Н. М. Типологія моделей соціальної держави: аналіз основних підходів. *Держава і право*. 2012. Вип. 56. С. 612-618.
10. Соціальний звіт за 2016 рік / Міністерство соціальної політики України. Київ, 2017. URL.: <http://www.msp.gov.ua/timeline/Zviti.html> (дата звернення 13.11.2021).
11. Синяєва Л. В., Зірняк О. П. Демографічна ситуація і соціальна політика в Україні. *7th International youth conference «Perspectives of science and education», 15th February 2019, New York, USA*. 2019. P. 151-162.
12. Синяєва Л. В., Верховод І. С. Альтернативні механізми розподілу і реалізації ресурсів у соціальній сфері. *The 5th International scientific and practical conference «Fundamental and applied research in the modern world» Science Publisher, Boston, USA, 16-18 December*. 2020. P. 649-660.
13. Технологія прийняття управлінських рішень: навч. посібник / уклад. В. Д. Бакуменко. Київ: Вид-во НАДУ, 2007. 20 с.
14. Про пенсійне забезпечення: Закон України від 4 листопада 1991 року [Електронний ресурс]. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1788-12#text> (дата звернення 07.12.2021).
15. Європейський кодекс соціального забезпечення: Кодекс Ради Європи від 16.04.1961: переглянуто 1990 року [Електронний ресурс]. URL: [http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/994\\_329](http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/994_329) (дата звернення 10.11.2021).
16. Конвенція Про збереження прав у галузі соціального забезпечення» прийнята у 1983 році
17. Конвенція про захист прав людини і основних свобод: Конвенція Ради Європи від 04.11.1950, ратифікована Законом України № 475/97-ВР від 17.07.1997 р. *Офіційний вісник України*. 2006. № 32. Ст. 270.
18. Європейська соціальна хартія(переглянута): Хартія ради Європи від 18.10.1961[Електронний ресурс]. URL: [http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/994\\_062](http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/994_062) (дата звернення 01.12.2021).
19. Конвенція про основні цілі і нормативи соціальної політики: Конвенція Ради Європи від 22.06.1962, ратифікована Законом України № 692--VIII від 16.09.2015 р. *Офіційний вісник України*. 2015. № 80. Ст. 15.
20. Про рівноправність громадян, іноземців, осіб без громадянства у галузі соціального забезпечення: Конвенція МОП від 28.06.1962. URL: [http://zakon.rada.gov.ua/laws/993\\_017](http://zakon.rada.gov.ua/laws/993_017) (дата звернення 10.12.2021).
21. Загальна декларація прав людини: Декларація Організації Об'єднаних Націй від 10.12.1948 року. URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995\\_015](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_015) (дата звернення 30.11.2021).

## References

1. Konstyutsiia Ukrainy: pryiniata na piatii sesii Verkhovnoi Rady Ukrainy 28 chervnia 1996 roku. - URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/254k/96-vr> [in Ukrainian].
2. Zakon Ukrainy «Pro zahalnooboviazkove derzhavne sotsialne strakhuvannia na vypadok bezrobittia»
3. Zakon Ukrainy «Pro zahalnooboviazkove derzhavne sotsialne strakhuvannia zviazku z tymchasovoiu vtratoiu pratse-zdatnosti ta vytratamy, zumovlenymy narodzhenniam ta pokhovanniam»
4. Zakon Ukrainy «Pro zahalnooboviazkove derzhavne sotsialne strakhuvannia vid neshchasnoho vypadku na vyrobnyts-tvi ta profesiiinoho zakhvoriuvannia, yaki sprychynly vtratu pratsezdattnosti».
5. Derzhavna polityka v sotsiohumanitarnii sferi: pidruchnyk [avt. kol.: V.A.Skurativskiyi, V.P.Troshchynskiyi, P.K.Sytnyk ta in.] (2010); [za zah. red. V.A. Skurativskoho, V.P.Troshchynskoho]. K.: NADU, 284 p.
6. Mizhnarodnyi pakt pro ekonomichni, sotsialni i kulturni prava, Prava liudyny. Mizhnarodni dohovory Ukrainy, deklaratsii, dokumenty. (1992) [Uporiad. Yu.K. Kachurenko]. 2-e vyd. K.: Yurinform.
7. Realii ta perspektyvy rozvytku sotsialnoi sfery v umovakh detsentralizatsii [Chechel A.O., Tarasenko D.L., Sukho-va K.K.] (2017) Problemy ta perspektyvy rozvytku derzhavnoho upravlinnia v umovakh reformuvannia: [kolektyvna monohrafiia] / Zah. red. Chechel A.O., Khlobystov Ye.V. – Belsko-Biala (Polshcha): Vyshcha shkola ekonomiky ta humanitarystyky, pp. 272-287.
8. Sotsialna polityka: polityko-pravovi zasady ta osoblyvosti upravlinnia sotsialnymy protsesamy URL: <http://buklib.net/books/27137/>.
9. Khoma N. M. (2012) Typolohiia modelei sotsialnoi derzhavy: analiz osnovnykh pidkhodiv. *Derzhava i pravo*, Vypusk 56.

10. Sotsialnyi zvit za 2016 rr. MSPU. Kyiv. (2017). URL: <http://www.msp.gov.ua/timeline/Zviti.html>
11. Syniaieva L.V. Ziniak O.R. (2019) Demohrafichna sytuatsiia i sotsialna polityka v Ukraini. 7th International youth conference «Perspectives of science and education». 15th February 2019, *New York*, pp. 151-162
12. Syniaieva L. V., Verkhovod I. S. (2020) Alternatyvni mekhanizmy rozpodilu i realizatsii resursiv u sotsialnii sferi. The 5th International scientific and practical conference “Fundamental and applied research in the modern world” (December 16 -18, 2020) *BoScience Publisher, Boston, USA*. 16-18 December, 822 p., pp. 649 - 660
13. Tekhnolohiia pryiniattia upravlinskykh rishen: Navch. Posib. (2007) [Uklad. V.D.Bakumenko]. *K.: Vyd-vo NADU*, 20 p.
14. Zakon Ukrainy «Pro pensiine zabezpechennia». Zakony Ukrainy, Tom 2. *K.: AT «Knyha»* (1996), pp. 254 – 285.
15. Ievropeyskyi kodeks sotsialnoho zabezpechennia // pryiniato u 1964 rotsi, perehlianuto 1990 roku. ETS №139
16. Konventsiiia MOP № 157 «Pro zberezhennia prav shchodo sotsialnoho zabezpechennia». pryiniata u 1983 rotsi
17. Ievropeiska konventsiiia «Pro zakhyst prav liudyny i osnovnykh svobod», pryiniata u 1950 rotsi, ratyfikatsiia zghidno do Zakonu № 475/97 VVR Ukrainy u 1997 rotsi
18. Ievropeiska sotsialna khartiia //pryiniata v 1961 r., perehlianutu u 1996 r., ratyfikovana Ukrainoiu u 2006 r
19. Konventsiiia MOP № 117 «Pro osnovni tsili i normatyvy sotsialnoi polityky», pryiniata v 1962 rotsi
20. Konventsiiia MOP № 118 «Pro rivnopravnist shchodo sotsialnoho zabezpechennia», pryiniata u 1962 rotsi
21. Zahalna deklaratsiia prav liudyny, pryiniata Orhanizatsiieiu Obiednanykh Natsii u 1948 roku

УДК: 331.07(477)

**Вороніна Ю. Є.**, к. н. з держ. упр., доцент  
Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного  
[julia\\_voronina81@ukr.net](mailto:julia_voronina81@ukr.net)

## КАДРОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СИСТЕМИ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ В УКРАЇНІ

**Анотація.** Сьогодні перед Україною стоять проблеми, пов'язані із загальною світовою тенденцією до глобалізації. Насамперед вони зумовлені процесами її європейської та євроатлантичної інтеграції. Ключову роль у цих процесах відіграє її головний інструмент – вітчизняна державна служба, функціонування якої зумовлює якість державного управління. Низька якість державного управління – головне гальмо економічного розвитку, особливо в умовах, коли Україна стала повноправним членом Світової організації торгівлі. Країни ЄС та СОТ – наші головні стратегічні партнери, і успіх економічної співпраці з ними залежить від якості роботи адміністративної машини. Необхідність реформування вітчизняної державної служби для нас очевидна. Основні кадрові процедури у сфері управління державною службою, суспільні відносини, які охоплюють діяльність держави щодо створення правових, організаційних, економічних та соціальних умов реалізації громадянами України права на державну службу регулює Закон України «Про державну службу» та відповідні постанови Кабінетом Міністрів України. Чинне законодавство визначає загальні засади діяльності, а також статус державних службовців, які працюють в державних органах та їх апараті. Державна служба в Україні – це професійна діяльність осіб, які займають посади в державних органах та їх апараті щодо практичного виконання завдань і функцій держави та одержують заробітну плату за рахунок державних коштів.

**Ключові слова:** державне управління, державна служба, кадрова політика, плинність кадрів, кадрові процедури.

**JEL code classification: M12**

**Voronina Y.E.**, PhD, Associate Professor  
Dmytro Motornyi Tavria State Agrotechnological University  
[julia\\_voronina81@ukr.net](mailto:julia_voronina81@ukr.net)

## PERSONNEL SUPPORT OF THE CIVIL SERVICE SYSTEM IN UKRAINE

**Abstract.** Today, Ukraine is facing problems related to the general global trend towards globalization. First of all, they are due to the processes of its European and Euro-Atlantic integration. A key role in these processes is played by its main tool - the domestic civil service, the functioning of which determines the quality of public administration. Poor quality of government is a major obstacle to economic development, especially when Ukraine has become a full member of the World Trade Organization. The EU and the WTO are our main strategic partners, and the success of economic cooperation with them depends on the quality of the administrative machine. The need to reform the domestic civil service is obvious to us. The main personnel procedures in the field of civil service management, public relations, which cover the activities of the state to create legal, organizational, economic and social conditions for citizens of Ukraine to exercise the right to civil service are regulated by the Law of Ukraine "On Civil Service" and relevant resolutions. The current legislation defines the general principles of activity, as well as the status of civil servants working in public bodies and their staff. Civil service in Ukraine is a professional activity of persons who hold positions in state bodies and their staff for the practical implementation of tasks and functions of the state and receive a salary from public funds.

**Key words:** public administration, public service, personnel policy, staff turnover, personnel procedures.

**Постановка проблеми.** Зі зміною суспільного устрою України, постає проблема вдосконалення кадрової політики в напрямку зміни концепції підбору кадрів, як інструменту формування владної еліти. На сучасному

етапі трансформації суспільства відбувається реформування його інститутів, змінюються завдання державного управління. Однак, однією з головних причин негативних явищ у суспільстві є недосконалість кадрової полі-

тики в галузі державного управління, зростання бюрократизації.

Державна служба в Україні – це професійна діяльність осіб, які займають посади в державних органах та їх апараті щодо практичного виконання завдань і функцій держави та одержують заробітну плату за рахунок державних коштів. Посада – це визначена структурою і штатним розписом первинна структурна одиниця державного органу та його апарату, на яку покладено встановлене нормативними актами коло службових повноважень [1].

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблеми кадрової політики в цілому і державної кадрової політики зокрема аналізуються в працях вчених Атаманчука Г. В., Авер'янова В. Б., Воронька О. О., Дубенко С. Д., Князева В. М., Лугового В. І., Нижник Н. Р., Цвєтаєва В. В., Щокіна Г. В. та ін. Єдиного визначення державної кадрової політики в законодавстві та літературі не існує. Це, поперше, пов'язано з багатозначністю цих понять, а по-друге, з тим, що на різних етапах історичного розвитку відбувалися зміни в суб'єктах кадрової політики. Окремі питання кадрових процедур у системі державного управління досліджували також вітчизняні і зарубіжні науковці такі як: Авер'янов В. Б., Атаманчук Г. В., Бернар Гурне, Даніель Босарт, Дубенко С. Д., Крістофор Деммке, Пашко Л. А., Рачинський А. П., Старілов Ю. М., Яцюк В. А. та ін. [2].

**Формування цілей статті.** Мета статті полягає у з'ясуванні значення соціально-психологічних та гуманітарних чинників підбору державних службовців для удосконалення існуючої в Україні державної кадрової політики.

**Виклад основного матеріалу.** Державна служба в Україні – це професійна діяльність осіб, які займають посади в державних органах та їх апараті щодо практичного виконання завдань і функцій держави та одержують заробітну плату за рахунок державних коштів. Посада – це визначена структурою і штатним розписом первинна структурна одиниця державного органу та його апарату, на яку покладено встановлене нормативними актами коло службових повноважень.

Розмаїття кадрових процедур у сфері управління державною службою зумовлю-

ється насамперед чинною нормативно-правовою базою. Так, прийнятий Закон України «Про державну службу» визначаючи назви багатьох кадрових процедур (зокрема, конкурс та ін., визначені Кабінетом Міністрів, просування по службі) передбачає, що більшість з них мають бути визначені Кабінетом Міністрів України. Більшість з названих у Законі процедур були унормовані процесуальними нормами урядових постанов чи актів центральних органів виконавчої влади й деталізовані індивідуальними актами органів державного управління. Слід звернути увагу, що норми Закону не уповноважили уряд і самі детально не врегулювали такі процедури як випробування при прийнятті на посади та стажування. Натомість, Закон детально регламентує порядок присвоєння рангів державним службовцям [5].

Незважаючи на те, що Закон не містив ніяких норм щодо атестації і щорічної оцінки державних службовців, первинне врегулювання цих процедур було здійснене постановою Кабінету Міністрів України №1922 «Про затвердження Положення про проведення атестації державних службовців» із наступними змінами та наказом Головного управління державної служби «Про затвердження Загального порядку проведення щорічної оцінки виконання державними службовцями покладених на них обов'язків і завдань».

Сьогодні перед Україною стоять проблеми, пов'язані із загальною світовою тенденцією до глобалізації. Насамперед вони зумовлені процесами її європейської та євроатлантичної інтеграції. Ключову роль у цих процесах відіграє її головний інструмент – вітчизняна державна служба, функціонування якої зумовлює якість державного управління.

На жаль, лише за останній рік Україна на 11 пунктів погіршила й без того занадто низький показник якості державних і громадських інститутів у світових рейтингах, спустившись із 104-го на 115-те місце (за даними Звіту про глобальну конкурентоспроможність, що оприлюднюється щорічно на Всесвітньому економічному форумі в Давосі).

Низька якість державного управління – головне гальмо економічного розвитку, особливо в умовах, коли Україна стала повноправним членом Світової організації торгівлі.

Країни ЄС та СОТ – наші головні стратегічні партнери, і успіх економічної співпраці з ними залежить від якості роботи адміністративної машини.

Необхідність реформування вітчизняної державної служби для нас очевидна. При цьому ми рухаємось у першу чергу спираючись на європейський досвід. Так вийшло, що живучі з країнами Європейського Союзу в одному хронологічному періоді, в одному вимірі історичного часу, ми від них значно відстаємо, зокрема в державотворчих процесах, і змушені працювати в «наздоганяючій моделі» [3].

Головна мета державної кадрової політики - створити ефективну систему державного управління через проведення реформ, які наблизять нас до європейської моделі побудови адміністративної системи та її основи – державної служби.

Основний і єдиний спосіб вирішення – ефективно впровадження нового закону про державну службу, розробленого на основі європейських підходів. Саме над цим за дорученням Кабінету Міністрів України, Національне агентство України з питань державної служби працює протягом останніх років. Законопроект готовий, не прийнятий він у силу цілого ряду суб'єктивних і об'єктивних причин – достатньо високого політичного рівня причин [4].

Наслідки цього очевидні. Відбувається подальше стрімке погіршення якісного складу корпусу державних службовців, політизація і депрофесіоналізація державної служби в цілому. Розглянемо дані лише за деякими із цих наслідків. Плинність кадрів на державній службі залишається високою і складає за підсумками 2021 року 15,4%. Це нижче рівня 2020 року, коли додатково через політичні чинники звільнено близько 9800 державних службовців, та майже відповідає рівню плинності 2019 року. Цікавим є аналіз причин звільнення з державної служби. Переважна більшість звільняється за власним бажанням, або з інших причин (як правило – це звільнення за угодою сторін). Досить низьким залишається відсоток осіб, які допрацьовують на займаних посадах до досягнення граничного віку передування на державній службі. При цьому більш високий рівень плинності спостерігається для керівних по-

сад категорії А, близько 50%. Це означає, що політикам, які змінюються при владі внаслідок виборів, немає кому безпосередньо передавати справи, адже саме вони працюють з державними службовцями цих категорій.

Найболючіша проблема та головна причина плинності кадрів у частині звільнень за власним бажанням – рівень заробітної плати службовців, який не співвідноситься з рівнем відповідальності за виконання ними функцій держави. Незважаючи на збільшення частки посадового окладу у її структурі, рівень зарплати залишається досить низьким.

До яких наслідків веде такий високий рівень плинності кадрів та неналежний рівень заробітної плати? Третина керівного складу центральних та місцевих органів виконавчої влади – фахівці зі стажем роботи на державній службі до 5 років. Такого досвіду, очевидно недостатньо для повноцінного державного топ-менеджера.

Основні кадрові процедури у сфері управління державною службою, суспільні відносини, які охоплюють діяльність держави щодо створення правових, організаційних, економічних та соціальних умов реалізації громадянами України права на державну службу регулює Закон України «Про державну службу» та відповідні постанови Кабінетом Міністрів України. Чинне законодавство визначає загальні засади діяльності, а також статус державних службовців, які працюють в державних органах та їх апараті.

Вивчення досвіду зарубіжних країн стосовно здійснення кадрової політики дозволяє реалістичніше оцінити стан справ у цій сфері в Україні, визначити напрями і засоби підвищення ефективності діяльності державних структур.

У роботі з кадрами в зарубіжних країнах є багато корисного, повчального, особливо у сфері державної служби. Водночас позитивний зарубіжний досвід, високоефективні західні технології вирішення кадрових питань не завжди можуть бути використані в умовах України, необхідно враховувати її традиції, особливості і менталітет українців. В Україні в період переходу до ринкової економіки великого значення набувають вивчення і використання досвіду країн із розвинутими ринковими відносинами щодо організації системи підготовки і підвищення кваліфіка-

ції кадрів. Так, системи освіти США, Японії, Великої Британії, Франції, Швеції, Німеччини мають досить високий ступінь структурної диференціації і здатність швидко адаптуватися до змін, які відбуваються в суспільстві.

Західні спеціалісти вважають, що знань, одержаних у вузі, достатньо тільки на перші 3-5 років роботи, після чого потрібна перепідготовка або підвищення кваліфікації. Досвід таких економічно розвинутих країн, як Японія, США, країн Західної Європи свідчить про те, що безперервна освіта стає фактом національного способу життя за умови, що вона має розгалужену інфраструктуру, різноманітні конкуруючі між собою форми і напрями реалізації і сприяє підвищенню конкурентоспроможності працівників.

Про велику увагу, що надається проблемі роботи з кадрами сьогодні в усьому світі, свідчить значна кількість організацій та спеціалістів, зайнятих у цій сфері. Зокрема, функціонує Міжнародна асоціація з кадрового управління, а в США – Американське товариство кадрових керівників, Асоціація щодо дослідження трудових відносин. Видаються наукові та популярні журнали, присвячені роботі з кадрами: «Кадри», «Кадрова психологія» [7].

Для того щоб керівники відповідали сучасним вимогам як з погляду професіоналізму, так і щодо лідерських, новаторських якостей, здійснюється комплексний підхід до розвитку управлінських кадрів. Так, в американських організаціях довгострокове і точне планування базується на так званих програмах управління кар'єрою керівників. Цим програмам притаманні такі риси: а) конкретний і детальний облік керівних посад, які у майбутньому стануть вакантними; б) індивідуальне планування кар'єри кожного керівника і спеціаліста, що стоїть у резерві на просування, з урахуванням потреб організації і якостей кандидата на посаду; в) створення у працівників апарату управління стимулів до підвищення ефективності праці (завдяки гнучкій системі оплати і преміювання за результатами роботи з перспективою просування на посаді). Кадрові служби складають на певний термін (як правило, 5 років) схеми можливого посадового підвищення працівників з урахуванням очікува-

них вакансій [6].

Багато в чому повчальним є досвід роботи кадрових служб корпорацій США, які часто нараховують 50 і більше службовців. У своїй діяльності вони застосовують різні методи управління персоналом. Під час набору нових працівників використовують метод психологічного аналізу: детально вивчається фотографія претендента за допомогою фізіологічних таблиць, що містять близько 200 окремих ознак. Анкету і лист-заявку кандидата на посаду піддають графологічному аналізу, у процесі якого виділяють комплекс ознак для характеристики особистих параметрів претендента. Крім того, аналізується анкета, що містить велику кількість питань. Під час обробки результатів анкетування аналізується не стільки зміст відповідей, скільки стиль і характер викладення матеріалу, де мимоволі виявляються особливості кандидата. При виборі працівників за цим методом обґрунтовано відмовляють значній кількості претендентів, яка може становити понад 80% від кількості тих, хто бажає отримати роботу.

Вивчення зарубіжного досвіду здійснення державної кадрової політики в розвинутих демократичних країнах є надзвичайно корисним, оскільки саме увага до розв'язання кадрових проблем обумовила значною мірою їх прогрес у різних сферах [8]. Говорячи про європейський досвід функціонування державної служби варто зазначити, що якогось певного стандарту, притаманного всім європейським країнам, не існує. Справа в тому, що в самому Європейському Союзі серед країн-членів існують різноманітні варіанти організації державної служби. Це залежить від історії розвитку публічної адміністрації кожної з країн, адміністративної культури, традицій тощо.

Вивчення зарубіжного досвіду здійснення кадрової політики в розвинутих демократичних країнах та досвіду кадрового менеджменту бізнесових структур є надзвичайно корисним, оскільки саме увага та сучасний підхід до розв'язання кадрових проблем обумовила значною мірою їх прогрес у різних сферах. З кожним роком все більшої популярності при підборі кадрів набуває практика застосування досвіду методики асесмент-центру та використання сучасних тренінгових і навча-

льно-релаксаційних технологій, модельно-ігрових тренажерних систем, дистанційних навчальних програм та здійснення відповідного інформаційно-комунікаційного супроводження за європейським зразком [9].

Стосовно асесмент – центру, слід сказати, що основна ідея його дуже проста. Оцінюються діючі співробітники організації або кандидати на вакантні посади. Їм пропонують виконати завдання, що відповідають найбільш важливим компонентам професійної діяльності або справи, які імітують важливі ситуації професійної діяльності. За поведінкою учасників при виконанні завдань слідкують спеціально підготовлені спостерігачі. По результатам спостереження робляться висновки про те, наскільки поведінка учасників відповідає вимогам професійної діяльності [6]. Мова йде саме про поведінку, а не про професійні знання. Професійні знання ще потрібно вміти використовувати при вирішенні практичних завдань і інколи вони можуть бути «мертвим вантажем», не реалізованим в практичній діяльності. Предмет оцінки в асесмент-центрі – сформованість в учасників потрібної робочої поведінки.

Даний метод вельми популярний і часто використовується в Україні та в деяких інших країнах СНД протягом останніх 15-20

років. Основою популярності є беззаперечні переваги асесмент-центру як процедури виміру та оцінки індивідуальної відповідності працівника вимогам займаної посади, або посади на яку він претендує [7].

**Висновки.** Підвищення рівня професіоналізму сучасного управлінця пов'язане з набуттям конкретних практичних навичок та вмій у виконанні посадових обов'язків, аналізі державної та регіональної політики, здійсненні управління персоналом, адміністративного і проектного менеджменту тощо. Значною мірою рівень кваліфікації працівників сфери державного управління залежить від творчого пошуку й реалізації ефективних інтерактивних методів навчання з урахуванням сучасних вимог до змісту професійного навчання.

Важливим елементом удосконалення безперервної професійної підготовки кадрів, які мають втілювати демократичні перетворення, а також приймати виважені управлінські рішення за умов динамічних змін, обмеження в часі й ресурсах має стати використання сучасних тренінгових і навчально-релаксаційних технологій, модельно-ігрових тренажерних систем, дистанційних навчальних програм та здійснення відповідного інформаційно-комунікаційного супроводження за європейським зразком.

#### Список використаних джерел

1. Конституція України: прийнята на п'ятій сесії Верховної Ради України 28 червня 1996 року [Електронний ресурс]. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/254k/96-вр> (дата звернення 31.10.2021).
2. Про службу в органах місцевого самоврядування [Електронний ресурс]: Закон України від 7 червня 2001 року, № 2493-III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2493-14#Text> (дата звернення 07.11.2021).
3. Про державну службу [Електронний ресурс]: Закон України від 10 грудня 2015 року, № 889-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text> (дата звернення 01.11.2021).
4. Про місцеві державні адміністрації [Електронний ресурс]: Закон України від 9 квітня 1999 року, № 586-XIV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/586-14#Text> (дата звернення 15.11.2021).
5. Про затвердження Положення про проведення атестації державних службовців : Постанова Кабінету Міністрів України від 28 грудня 2000 року, № 1922. *Офіційний вісник України*. 2001. № 1-2. Ст. 27.
6. Про затвердження Положення про систему професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад [Електронний ресурс]: Постанова Кабінету Міністрів України від 6 лютого 2019 року, № 106. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/106-2019-%D0%BF#n14> (дата звернення 27.10.2021).
7. Вороніна Ю. Є. Механізми управління конфліктами у сфері публічних відносин. *Молодий вчений*. 2018. Вип. 12 (64). С. 168-174.
8. Вороніна Ю. Є. Антропологічні виміри природи конфліктів в публічному управлінні. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету імені Дмитра Моторного (економічні науки)*. 2019. Вип. 2. С. 53–57.
9. Вороніна Ю. Є. Виникнення та вирішення конфліктних ситуацій в громадянському суспільстві. *Актуальні проблеми державного управління*. 2020. № 1(57). С. 296-300.

#### References

1. The Constitution of Ukraine № 254k / 96-VR of June 28, 1996. Interpretation from 12.04.2012 [Electronic resource]. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/254k/96-вр>.

2. On service in local self-government bodies [Electronic resource]: Law of Ukraine of June 7. 2001 № 2493-III / Ofits. website of the Verkhovna Rada. Council of Ukraine. - URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2493-14#Text>.
3. On Civil Service [Electronic resource]: Law of Ukraine of December 10. 2015 № 889-VIII / Ofits. website of the Verkhovna Rada. Council of Ukraine. - URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text>.
4. On local state administrations [Electronic resource]: Law of Ukraine of April 9. 1999 № 586-XIV / Ofits. website of the Verkhovna Rada. Council of Ukraine. - URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/586-14#Text>.
5. On approval of the Regulations on attestation of civil servants: Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine of December 28. 2000 № 1922. (2001). *Ofits. spring Of Ukraine*, 1-2, 27.
6. On approval of the Regulation on the system of professional training of civil servants, heads of local state administrations, their first deputies and deputies, officials of local self-government and deputies of local councils [Electronic resource]: Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine of 06 February. 2019 № 106 / Ofits. website of the Verkhovna Rada. Council of Ukraine. - Access mode: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/106-2019-%D0%BF#n14>.
7. Voronina Y. E. (2018) Mechanisms of conflict management in the field of public relations. *Scientific collection Young Scientist*, 12(64), 168-174.
8. Voronina Y. E. (2019) Anthropological dimensions of the nature of conflicts in public administration. *Collection of scientific works of the Tavriya State Agrotechnological University named after Dmitry Motorny (economic sciences)*, 2, 53 - 57.
9. Voronina Y.E. (2020) Emergence and resolution of conflict situations in civil society. Actual problems of public administration: collection. *Science. Wash*, 1(57), 296-300.



УДК: [331.1:159.947]

Єременко Л. В., к.психол.н., ст. викл.  
Єременко Д. В., д.е.н., доцент  
Таврійський державний агротехнологічний університет  
імені Дмитра Моторного

## СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИЙ АСПЕКТ ЕФЕКТИВНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО ЛІДЕРСТВА

*Анотація.* У статті розглянуто природу та сутність керівництва та лідерства в контексті організаційного розвитку. На основі системного аналізу показано, що лідерство і керівництво є об'єктивно різноспрямованими функціями організаційного функціонування і розвитку як в предметно-діяльнісному, так і в соціально-психологічному аспектах. Забезпечення їх діалектичної єдності є однією з головних умов організаційного розвитку в сучасних умовах.

*Ключові слова:* лідерство, менеджмент, емергентність, лідерські функції, психосоціальний розвиток.

**JEL code classification:** M12, M14

Yeremenko L. V., PhD, Senior Lecturer  
Yeremenko D. V., D.Sc., Associate Professor  
Dmitro Motorniy Tavria State Agrotechnological University

## SOCIO-PSYCHOLOGICAL ASPECT OF EFFECTIVENESS OF ORGANIZATIONAL LEADERSHIP

*Abstract.* Management psychology is a fully formed practice-oriented branch of social psychology, which has its own theoretical and methodological basis, conceptual apparatus and methodological support. Today there are many curricula, manuals and textbooks on this discipline, the amount of scientific and popular science work on specific aspects of psychology of management is very significant. The article presents concept of the essence and matter of management and leadership in the frames of organizational development. Basing on system analysis the article proves that leadership and management are objectively multidirectional functions in the context of an organization's operating and development in functional as well as sociopsychological aspects. Maintaining their dialectical unity is one of the crucial factors of development of a presentday organization.

Organizational leadership in the modern sense is an emergent phenomenon that is the result of subject-subject interaction of the leader and subordinates, aimed at ensuring the long-term development of the organization.

In the context of organizational functioning and development, leadership and leadership should not be considered as multidirectional functions. In this regard, one of the key tasks of the organizational psychologist is to ensure their dialectical interaction.

Leadership is manifested in the implementation of four interrelated functions: the formation of vision, mission formulation, strategy development, ensuring the implementation of the strategy.

Individual possibilities of realization of these functions are caused by the leadership potential which is formed in the course of the decision of the first five crises of psychosocial development.

*Keywords:* leadership, management, emergentness, leader's functions, leader's functions, psychosocial development.

**Постановка проблеми.** Психологія управління є цілком сформованою практико-орієнтованою галуззю соціальної психології, що володіє власною теоретико-методологічною базою, понятійним апаратом і методичним забезпеченням. Сьогодні існує безліч навчальних програм, навчальних посібників і підручників з даної дисципліни,

обсяг наукових і науково-популярних робіт з конкретних аспектів психології управління дуже значний.

Однак при детальному дослідженні ситуації легко переконатися, що вона далеко не настільки очевидна. Понятійний апарат психології управління залишається в значній мірі не оформленим. Трагування переліку

ключових понять варіюється в широкому спектрі від логіки буденного, здорового глузду до максимально абстрактних теоретичних узагальнень. Одним з найбільш показових прикладів такого роду представляється проблема визначення понять «керівництво» і «лідерство», а також ролі і взаємозв'язку описуваних цими поняттями функцій в організаційному контексті. Не вимагає спеціального доказу факт, що дана проблема є однією з ключових в психології управління, як в теоретичному, так і в прикладному аспектах. Навіть у спеціальних роботах, присвячених організаційному лідерству, дані поняття трактуються як синонімічні або розглядаються майже виключно в логіці співвіднесення формальної і неформальної інтрагрупових структур влади.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблема лідерства протягом багатьох років залишається однією зі стрижневих не тільки в психології управління, але і в соціальній психології в цілому. Це обумовлено як очевидною прикладною значимістю даного феномена в найрізноманітніших соціальних контекстах, так і тим, що до сьогодні відсутня будь-яка єдина точка зору на природу і суть лідерства. Як зазначає Р. Дафт, на сьогоднішній день «існує більше 350 визначень лідерства. «Лідерство - це найбільш очевидний і найменш зрозумілий феномен у світі» [4, с. 19]. Свого часу різними дослідниками була продемонстрована недостатня евристичність всіх класичних теорій лідерства. Це пов'язано, на наш погляд, не стільки з методологічною обмеженістю концепцій, скільки зі специфікою лідерства як предмета соціально-психологічного дослідження.

Лідерство як в широкому сенсі, так і стосовно тієї чи іншої конкретної сфері соціальної активності являє собою типовий приклад особливого класу феноменів, які американський методолог і фахівець в галузі розробки бізнес-моделей Д. Гараедагі позначив як емергентні (від англ. *emerge* - проявлятися, виникати), що є «продуктом взаємодій, а не сумою дій частин», в силу чого «вони не піддаються безпосередньому виміру. Якщо це все ж таки необхідно, то залишається лише вимірювати їх прояви» [2, с. 79]. Іншими словами, мова йде про складні, багатопланові явища, що виникають в результаті синер-

гічного ефекту (тобто в цілому не зводяться до простої суми елементів, що їх утворюють), які характеризуються високим ступенем мінливості, оскільки «саме поняття взаємодії має на увазі динамічний процес, що створює стани, які змінюються в часі» [2, с. 80].

Зрозуміло, що такого роду явища повинні вивчатися через найбільш значущі свої феноменологічні прояви в тому чи іншому соціальному контексті. Звідси випливає необхідність переходу від досліджень лідерства взагалі до його предметного вивчення в конкретних сферах людської життєдіяльності. Одним з найбільш очевидних і значущих дослідницьких полів такого роду є організаційне функціонування і розвиток.

На підставі аналізу наявних сучасних практикоорієнтованих і прикладних досліджень, пов'язаних з організаційним розвитком, можна констатувати, що грань між феноменом лідерства і функцією управління — цими основними складовими менеджменту в сучасних умовах — відображає співвідношення понять «стратегія — тактика» і «майбутнє — сьогодні».

Центральним завданням управління (керівництва) є забезпечення поточного функціонування організації, ухвалення оперативних рішень і контроль за їх виконанням. З цього приводу основним джерелом впливу типового керівника є його офіційна статусна позиція в організаційній ієрархії, тобто «авторитет влади», підсилення якого особистісним авторитетом, безумовно, бажано, але не обов'язково, з точки зору ефективного виконання ним своїх функцій. Слід також додати, що «управлінці» зазвичай стурбовані інтересами виробництва, кількістю і якістю продукції в значно більшій мірі, ніж потребами персоналу, а найефективнішим методом впливу на підлеглих вважають адміністративний контроль. За словами Р. Хейфіца, «управління — це робота фахівця. Це застосування влади, беззастережне затвердження особи, яка наділена командними повноваженнями» [11, с. 200].

Завданням лідерства є забезпечення перспективного розвитку організації, в силу чого лідер повинен володіти вираженою здатністю до створення образів і ментальних моделей досить віддаленого майбутнього, не

тільки очолюваної ним соціальної структури, а й усього середовища її життєдіяльності. При цьому для лідера важливо не тільки сформувати власне бачення, а й захопити ним персонал організації, мотивувати людей на досягнення віддалених цілей, зробивши їх своїми послідовниками і соратниками. Цілком очевидно, що втілення цього підходу під силу тільки особистості, що володіє у високому ступені справжньою «владою авторитету» і достатнім кредитом довіри членів спільноти. Оптимальною, з позиції ефективності організаційного лідерства, є ситуація, в якій особистісний авторитет лідера підкріплюється високою офіційною статусною позицією, тобто «авторитетом влади». На відміну від управлінців, лідери зазвичай сконцентровані на людях і їх потребах — «людських ресурсах організації» — більшою мірою, ніж на матеріальних аспектах виробничого процесу, і воліють делегування повноважень тотальному контролю. На відміну від управління, лідерство, на думку Р. Хейфіца, завжди має творчий характер [11, с. 200].

Проблема полягає в тому, що лідерство і управління, при уважному розгляді, являють собою не просто різноспрямовані, але багато в чому взаємозаперечуючі функції. Для того щоб створити образ майбутнього, необхідно абстрагуватися від теперішнього, а втілення цього образу в реальність означає руйнування існуючого порядку речей. У цьому сенсі «тут і зараз» лідери завжди ратують за відмову від сформованої моделі організації та виробничої практики, а управлінці — за їх збереження. Разом з тим, фахівці у галузі організаційного розвитку та управлінського консультування висловлюють майже одностайну думку, що в епоху інформаційної економіки в сучасних умовах, які характеризуються різним ступенем невизначеності, непередбачуваності і мінливості бізнес-середовища, саме людина, як особистість і повноцінний самостійний суб'єкт, є головним, а в багатьох випадках і єдиним джерелом доданої цінності і першорядне значення набувають саме лідерські функції. На думку Р. Фостера і С. Каплана, забезпечення оптимальних умов для реалізації функцій лідерства на сьогоднішній день є одним з пріоритетних завдань оперативного управління організацією [11, с. 201-202].

**Мета статті.** Проаналізувати функції організаційного керівництва та лідерства в їх діалектичному взаємозв'язку, а також показати можливості використання саме психологічних концепцій з метою оцінки та розвитку лідерського потенціалу.

**Виклад основного матеріалу.** Аналіз досліджень з даної проблематики дозволяє виявити у взаємозв'язку ключові функції організаційного лідерства, що представляють собою феноменологічні прояви лідерства як емергентного явища в конкретному соціальному контексті.

Першою такою функцією є формування бачення яскравого, емоційно насиченого образу бажаного майбутнього. Бачення звернене до внутрішньої мотиваційної структури співробітників організації і покликане відповісти на питання: «для чого?». Для чого слід піти на очевидний ризик, пов'язаний з руйнуванням сформованого порядку речей, відмовитися від звичних умов і алгоритмів діяльності, вкладати додаткові зусилля і, можливо, навіть жертвувати актуальними особистими інтересами. З такої позиції розгляду стає цілком зрозуміло, що по-справжньому ефективно бачення, є «цементуючою основою, що зв'язує людей, які докладають спільні зусилля і поділяють спільні цінності» [1, с. 33], не може бути просто результатом впливу окремої особистості, наскільки б високим ступенем «влади авторитету» вона не володіла. Тому повноцінна реалізація даної лідерської функції ні в якій мірі не зводиться до здатності конкретного індивіда подавати лише власні фантазії в яскравій і привабливій «упаковці», вона вимагає цілеспрямованої роботи по виявленню і формуванню спільних цінностей, установки особистісно значущих довгострокових цілей, які повинні знайти виразне відображення в образі бажаного майбутнього.

Другою ключовою функцією організаційного лідерства є формулювання місії. Під місією розуміється основна стратегічна мета (на думку багатьох дослідників, вона також включає опис основних цінностей) організації. Якщо бачення дає відповідь на питання: «для чого?», то місія - на питання: «що?». Що має бути зроблено для того, щоб образ бажаного майбутнього став реальністю? При цьому, на відміну від образу майбутнього,

який цілком може надихати людей і бути при цьому досить широким і навіть абстрактним, місія характеризується ясністю і чіткістю, оскільки вона безпосередньо задає напрямок розвитку. Місія не може бути невизначеною і неконкретною.

На думку Е. Гроува, лідери «повинні встановити чіткий напрямок. Зовсім не обов'язково, що він буде правильним. Але він обов'язково повинен бути чітким і ясным»[3, с. 141-142]. Це не означає, що організація повинна безоглядно слідувати в заданому напрямку, навіть якщо стає очевидно, що місія не цілком адекватна баченню. Місія може коригуватися і радикально змінюватися, але ясність і визначеність повинні зберігатися постійно. Як доведено в ряді соціально-психологічних досліджень, для ефективного виконання даної функції лідер повинен свідомо і цілеспрямовано підтримувати і культивувати плюралізм в організації, зберігаючи при цьому власну чітко виражену, полнезалежну позицію[8].

Третя ключова функція організаційного лідерства - розробка стратегії. Стратегія описує послідовність дій, необхідних для виконання місії, і відповідає на питання: «як?». Як саме досягти основної мети, тим самим втілюючи бачення в реальність? Зрозуміло, що це просто неможливо зробити за допомогою якогось одноразового, нехай навіть дуже серйозного зусилля — в іншому випадку можна констатувати неадекватність бачення і місії. Тобто наявні можливості і ресурсна база не дозволяють системі безпосередньо перейти з актуального стану А в бажаний стан А'. Зауважимо, що на практиці, зіткнувшись з цією проблемою, багато топ-менеджерів, спрямованих на реалізацію саме функції керівництва, вважають за краще змінити бачення і переформулювати місію, зробити їх «реалістичними», наблизивши до наявних можливостей і тим самим фактично звівши до короткострокових цілей і локальної модернізації. Завданням же лідера в такій ситуації є отримання вичерпної відповіді на питання: «Який саме крок в заданому місією напрямку можна зробити прямо зараз, виходячи з наявних можливостей і ресурсів?». Подібного роду кроки зазвичай називають стратегічними діями. Реалізація стратегічної дії призводить до переходу системи з пер-

винного стану А в проміжний стан В, що тягне за собою зміну ресурсної бази і можливостей організації, які стають більш адекватними до бажаного стану А'. На цьому етапі розробки стратегії дуже важливо з максимальним ступенем точності описати і оцінити стан (так само як і подальші проміжні стани), що дозволить визначити наступну стратегічну дію, що переведе систему з проміжної позиції В у проміжну позицію С і т. ін. Таким чином, створюється послідовність стратегічних дій, що забезпечує перехід організації з актуального стану А в бажаний стан А'. Парадокс ефективної стратегії полягає в тому, що вона дозволяє «подолати прірву в кілька стрибків». Зрозуміло, що розробка такого роду стратегій вимагає перш за все організації якісної командної роботи, в межах якої залучені співробітники не просто виступають в ролі експертів з тих чи інших конкретних питань, але є повноцінними суб'єктами даної діяльності.

Четверта, ключова функція організаційного лідерства - забезпечення реалізації стратегії. При цьому мова йде в першу чергу про забезпечення людськими ресурсами, тому дана функція відповідає на питання: «Хто?» (хто саме повинен реалізовувати ті чи інші дії, передбачені стратегією?). Центральну роль тут відіграє делегування повноважень в поєднанні з оцінкою компетенції співробітників і потенціалу їх професійно-особистісного розвитку, а також ефективна психологічна підтримка і мотивуючий вплив в складних ситуаціях, в тому числі при майже неминучих локальних невдачах.

Наведена стисла характеристика ключових лідерських функцій показує, що їх максимально ефективна реалізація можлива лише в логіці міжособистісної взаємодії «суб'єкт—суб'єкт», тобто підлеглі повинні виступати повноцінними совиконавцями ведучого і володіти необхідними для цього можливостями і особистісним потенціалом. Невипадково Р. Дафт визначає лідерство як «взаємини між лідером і членами групи, що впливають один на одного і спільно прагнуть до реальних змін і досягнення результатів, що відображають спільні цілі»[4, с. 20].

Зупинимося ще на одному принципово важливому в розглянутому контексті аспекті. Якщо уявити зазначені взаємопов'язані фун-

кції лідерства у вигляді класичної пірамідальної структури, вершиною якої є бачення, а підставою — забезпечення реалізації організаційної стратегії, то, як показано на рисунку 1, розвиток («будівництво піраміди») відбу-

вається «згори—донизу», що реально дозволяє оптимізувати організаційну структуру для вирішення завдань перспективного розвитку.

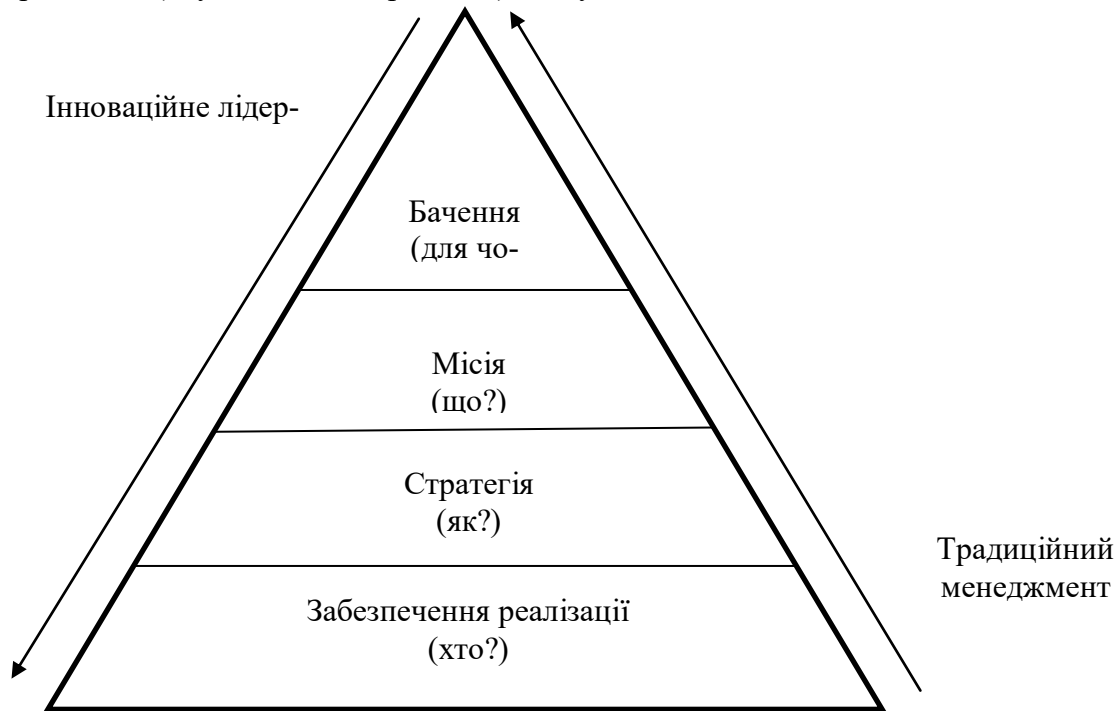


Рис. 1 Структурні відмінності між інноваційним лідерством і традиційним менеджментом

Зрозуміло, що така схема є принципово інноваційною. Водночас в межах традиційного менеджменту і пов'язаних з ним класичних шкіл стратегічного планування піраміда, що включає ті ж самі «поверхи», будується протилежним, добре відомим з часів фараонів способом — «знизу—догори». Тобто стратегія, місія і бачення є послідовними похідними від існуючої організаційної структури, максимально адаптованими до неї, що, по суті, виключає справжній розвиток. Саме цим в першу чергу пояснюється неефективність таких підходів у сучасних умовах.

Розгляд ключових лідерських функцій в їх взаємозв'язку в формі єдиної структури дозволяє виявити основні закономірності особистісного розвитку, що опосередковують лідерський потенціал індивіда, тобто його здібності до реалізації даних функцій в їх сукупності.

Найбільш релевантною для опису і оцінки лідерського потенціалу індивіда представляється, на наш погляд, психосоціальна концеп-

ція розвитку, оскільки в її межах не тільки оцінюються в нерозривному взаємозв'язку онто - і соціогенетичні детермінанти розвитку, а й розкривається конкретний механізм цього взаємозв'язку. Не менш важливо, що в основі психосоціальної концепції полягає сформульований Е. Еріксоном епігенетичний принцип розвитку[13]. Даний принцип безпосередньо може бути застосовано до структури ключових лідерських функцій, що представлена вище, а взагалі, і до лідерства як емергентного явища.

З погляду психосоціальної концепції, сукупні результати перших п'яти стадій епігенетичного циклу визначають формування особистісного (в нашому конкретному випадку лідерського) потенціалу індивіда в дитинстві і юності, а трьох наступних — харак-

теризують ступінь його реалізації і розвитку в самостійному дорослому житті.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Сформулюємо деякі висновки.

Організаційне лідерство в сучасному розумінні являє собою емергентний феномен, що є результатом суб'єкт-суб'єктної взаємодії лідера і підлеглих, спрямованого на забезпечення перспективного розвитку організації.

У контексті організаційного функціонування і розвитку керівництво і лідерство необхідно розглядати як різноспрямовані функції. У зв'язку з цим одним з ключових завдань організаційного психолога є забезпечення їх діалектичної взаємодії.

Лідерство проявляється в процесі реалізації чотирьох взаємозв'язаних функцій: формування бачення, формулювання місії, розробка стратегії, забезпечення реалізації стратегії.

Індивідуальні можливості реалізації цих функцій обумовлені лідерським потенціалом, що формується в процесі вирішення перших п'яти криз психосоціального розвитку.

Використання психосоціальної концепції розвитку з метою оцінки і розвитку лідерського потенціалу виявляється не тільки доцільним, але і необхідним для оптимізації кадрової політики організації і забезпечення її конкурентоспроможності в сучасних умовах.

Отже, ми розглянули ряд ключових питань, пов'язаних із забезпеченням ефективності організаційного лідерства в сучасних умовах. Зрозуміло, що цим не вичерпується те коло теоретико-методологічних і предметно-прикладних проблем, яке було схематично позначено на початку даної статті. Цілком очевидно, що повноцінне їх вирішення вимагає скоординованих, цілеспрямованих зусиль широкого кола дослідників і фахівців-практиків.

#### Список використаних джерел

1. Курс MBA по менеджменту / Под ред. А. Коэна. СПб., 2014. 512 с.
2. Гараедаги Д. Системное мышление: как управлять хаосом и сложными процессами. Минск, 2017. 480 с.
3. Гроув Е. Выживают только параноики. Київ: 2014. 200 с.
4. Дафт Л. Уроки лидерства. Київ: 2016. 480 с.
5. Джуелл Л. Индустриально-организационная психология: Пособие. Київ: 2011. 720 с.
6. Єременко Л. В. Роль емоційного інтелекту у професійній компетентності керівника. *Збірник наукових праць Херсонського державного університету. Серія Психологічні науки*. 2017. Вип.1, т. 2. С. 150-155.
7. Кабаченко Т. С. Психология управления: Пособие. Київ: 2017. 384 с.
8. Кондратев М. Ю., Иллин В. А. Азбука социального психолога-практика. Київ: 2017. 464 с.
9. Ке де Ври М. Мистика лидерства. Київ: 2013. 280 с.
10. Фінкельштейн С. Помилки топ-менеджерів провідних корпорацій. Київ: 2014. 394 с.
11. Фостер Р., Каплан С. Созидательное разрушение. СПб., 2015. 378 с.
12. Шумпетер Й. Теорія економічного розвитку. Капіталізм, соціалізм, демократія. Київ: 2017. 863 с.
13. Еріксон Е. Ідентичність: юність і криза. Київ: 2006. 86 с.
14. Erikson E. The life cycle completed. N. Y., 1982. 59 с.

#### References:

1. Kurs MBA po menedzhmentu [Pod red. A. Koena](2014). SPb.
2. Haraedahy D. (2017) Systemnoe myshlenye: kak upravliat khaosom y slozhnyму protsessamy. Mynsk.
3. Hrouv E. (2014) Vyzhyvaiut tilky paranoiky. Kyiv.
4. Daft L. (2016) Uroky liderstva. Kyiv.
5. Dzhuell L. (2011) Industrialno-orhanizatsiina psykholohiia: Pidruchnyk. Kyiv.
6. Yeremenko L. V. (2017) Rol emotsiinoho intelektu u profesiinii kompetentnosti kerivnyka. *Zb. nauk. Prats Khersonskoho derzhavnoho universytetu. Seriiia Psykholohichni nauky*,1(2), 150-155.
7. Kabacheniia T. S. (2017) Psykholohiia upravlinnia: Pidruchnyk. Kyiv.
8. Kondrattiev M. Yu., Yllin V. A. (2017) Azbuka sotsialnoho psykholoha-praktyka. Kyiv.
9. Ke de Vry M. (2013). Mistyka liderstva. Kyiv.
10. Finkelshtein S. (2014). Pomylyky top-menedzheriv providnykh korporatsii. Kyiv.
11. Foster R., Kaplan S. (2015) Sozydatelnoe razrushenye. SPb.
12. Shumpeter Y. (2017) Teoriia ekonomichnoho rozvytku. Kapitalizm, sotsializm, demokratiia. Kyiv.
13. Erikson E. (2006) Identychnist: yunist i kryza. Kyiv.
14. Erikson E. (1982) The life cycle completed. N. Y.

УДК: 658.15

Захарова Н. Ю., к.е.н., доцент  
Мелітопольський державний педагогічний університет  
імені Богдана Хмельницького

## ОСНОВИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

**Анотація.** Обґрунтовано риси антикризового управління підприємством в умовах невизначеності та доведено необхідність побудови такої системи, що дозволяє конструктивно та швидко реагувати на зміни, які загрожують його ефективному функціонуванню. На основі особливостей сьогодення виокремлено етапи впровадження антикризового управління на підприємстві. Визначено мету антикризового управління в період потенційно можливого настання кризової ситуації, в умовах безпосереднього впливу кризи, а також після завершення активної її фази. Конкретизовано основні завдання антикризового управління в рамках окремих напрямів його здійснення.

**Ключові слова:** антикризове управління на підприємстві, менеджмент, криза, банкрутство, платоспроможність, моніторинг стану підприємства, превентивність.

**JEL code classification: G34**

Zakharova N. Y., PhD, Associate Professor  
Bogdan Khmelnytsky Melitopol State Pedagogical University

## FUNDAMENTALS OF ANTI-CRISIS MANAGEMENT AT THE ENTERPRISE IN CONDITIONS OF UNCERTAINTY

**Abstract.** The author substantiates the main features of anti-crisis management of the enterprise in conditions of uncertainty and proves the need to build a system that allows constructively and quickly respond to changes that threaten its effective functioning. To better understand the process of crisis management, the essence of this concept is analyzed in detail and four basic approaches to its definition are identified. It is substantiated that anti-crisis management of the enterprise requires the use of a set of tools, methods and techniques of modern management to address issues of preventing and overcoming crises, preventing bankruptcy, ensuring financial recovery of the enterprise and working out its further effective development in the short and long term. Based on the peculiarities of today, the stages of implementation of anti-crisis management at the enterprise are singled out. The purpose of anti-crisis management in the period of potentially possible crisis situation, in the conditions of direct impact of the crisis, as well as after the end of its active phase is determined. The importance of financial aspects of the enterprise in the process of crisis management is emphasized. The main objectives of the assessment during the monitoring of financial condition, in particular property status, financial stability, solvency and liquidity, profitability and business activity are highlighted. It is noted that a certain signal system should be used to prevent the threat of bankruptcy at the enterprise. It is emphasized that the existing methods of assessing the probability of bankruptcy allow to predict it with some degree of probability and therefore none of them can claim to be used as universal.

The main tasks of anti-crisis management within certain areas of its implementation are specified, including production, marketing, finance, management, innovation and investment, organizational structure and personnel.

**Keywords:** anti-crisis management at the enterprise, management, crisis, bankruptcy, solvency, monitoring of the state of the enterprise, prevention.

**Постановка проблеми.** Управління фінансово-економічною діяльністю будь-якого суб'єкта господарювання пов'язане з комплексом внутрішніх і зовнішніх чинників, які впливають на різні аспекти її здійснення. Складність зовнішніх умов підсилюється загрозливими викликами сьогодення. На Всесвітньому Економічному Форумі оприлюднено Звіт про глобальні ризики (The

Global Risks Report 2021), у якому зазначено, що ризик інфекційних захворювань, пов'язаний з пандемією Covid-19 у 2021 році знаходиться на першому місці, тоді як у 2020 році цей ризик займав 10 місце. Одними із важливих ризиків залишаються зміни клімату та погіршення екологічної ситуації загалом. До найбільш вірогідних ризиків відносять: втрату біорізноманіття, масові безлади,

кризу природних ресурсів, шкоду навколишньому середовищу, життєві кризи, зміну погодних умов, економічні кризи та серйозні зміни і погіршення умов для технічних досягнень [1]. Крім того, до зовнішніх ризиків відносяться зміни політичної, економічної й соціальної ситуації в країні, рівень корупції, нестабільне законодавство тощо.

Внутрішні чинники, що можуть викликати нестабільність функціонування підприємств і привести до кризи, є індивідуальними та залежать від внутрішніх можливостей суб'єкта господарювання. До них можна віднести недостатньо опрацьовану стратегію розвитку підприємства, низьку якість менеджменту, розбалансованість організаційної структури, недоліки у виробничій сфері, логістичні проблеми, неналежний рівень маркетингу та втрату ринків збуту продукції, нестійкий фінансовий стан, низьку ефективність використання ресурсів тощо.

Зазначимо, що в кризовій ситуації ймовірність настання подій, а отже рівень впливу різних чинників, однозначно не встановлені й обумовлюються складністю і динамізмом. Отже, в кінцевому підсумку, кожен власник бізнесу повинен прийняти рішення щодо його подальшого функціонування й розвитку. У цьому разі підприємство стикнеться з необхідністю впровадження дієвої системи антикризового управління, яка б забезпечила позитивні результати як в коротко-, так і довгостроковій перспективі.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Основи антикризового управління на підприємстві висвітлені у наукових працях таких вчених як Азаренкова Г. М., Бланк І. О., Василенко В. О., Градов А. П., Грязнова А. Г., Ільїн С. С., Короткова Е. М., Лігоненко Л. О., Мінаєв Е. С., Ситник Л. С., Терещенко О. О., Чернявський А. Д., Чібісова І. В. Проте, важливим вбачається не тільки обґрунтування основних теоретичних засад антикризового управління, а й виокремлення перспективних напрямів його вдосконалення та переорієнтація процесу фінансового оздоровлення з урахуванням особливостей, що супроводжують сучасний економічний розвиток країни.

**Мета роботи.** Метою статті є встановлення особливостей здійснення антикризового управління підприємством для зниження

негативних наслідків кризи, що спричинена різними факторами, а також окреслення основних елементів системи, що дозволяє конструктивно та швидко реагувати на зміни, які загрожують його ефективному функціонуванню.

**Виклад основного матеріалу.** Швидкий розвиток і доступність новітніх технологій, можливості залучення інвестицій задля виведення підприємства із кризи вимагають від керівництва побудови певної стратегії і тактики його розвитку. Вирішення цієї проблеми на початковому етапі можливе лише з використанням принципів антикризового управління, що дасть змогу запобігати проявам негативних явищ у бізнесі та забезпечить фінансову стабільність й рівновагу підприємства.

Основними рисами антикризового управління в умовах невизначеності, які є актуальними для сьогодення вважаємо такі:

- виявлення кризових ситуацій, що загрожують діяльності підприємства, оцінка можливих втрат та розробка превентивних заходів;
- оперативне реагування на будь-які зміни зовнішнього та внутрішнього середовища, що потенційно можуть вплинути на траєкторію розвитку підприємства;
- розробка певної програми дій щодо виведення підприємства із кризового стану та його фінансового оздоровлення;
- мобільність і динамічність прийняття управлінських рішень щодо використання ресурсів та впровадження програм;
- здатність виокремлювати шляхи виходу з кризової ситуації, які б відповідали місії та пріоритетним завданням розвитку підприємства;
- забезпечення можливості ефективної роботи підприємства в умовах кризи на основі використання заздалегідь обґрунтованих варіантів розвитку подій та їх вчасної корекції.

Для більш глибокого розуміння процесу антикризового управління слід детально проаналізувати сутність цього поняття. Характеризуючи підходи щодо його визначення слід відзначити, що існує ряд розбіжностей у думках вчених. Більш широкий погляд вбачає обґрунтування особливостей управління підприємством в умовах загальної економіч-



ної кризи в країні. У вузькому плані ця дифеніція стосується управління підприємством, яке опинилося в кризовій ситуації або на порозі банкрутства внаслідок неефективного менеджменту.

Загалом можна виокремити такі підходи щодо визначення антикризового управління.

1. *Прихильники першого підходу* визначають антикризове управління як специфічне управління підприємством або ряд заходів, що пов'язані з ідентифікацією, попередженням та подоланням кризових явищ, недопущення банкрутства. Цей підхід є найбільш поширеним у працях вчених, і, на нашу думку, найбільш обґрунтованим.

Так, Старинець О. Г. визначає антикризове управління підприємства як комплекс постійно діючих, взаємозумовлених і взаємопов'язаних складових управлінського процесу щодо запобігання, попередження та подолання кризових явищ або усунення їх негативних наслідків на основі використання всього потенціалу відповідного підприємства [2].

Рамазанов С. К., Степаненко О. П., Тимашова Л. А. вважають, антикризове управління такою системою управління підприємством, яка має комплексний, системний характер і спрямована на запобігання та усунення несприятливих для діяльності підприємства явищ за допомогою розробки і реалізації на підприємстві спеціальних заходів, які мають стратегічний характер і дозволяють усунути тимчасові перешкоди, зберегти і примножити ринкові позиції [3, с. 22].

Оліярник В., Дідух У. трактують антикризове управління як систему заходів, спрямованих на попередження, виявлення та своєчасне усунення ознак кризи для недопущення банкрутства і відновлення життєдіяльності підприємства [4].

Лігоненко Л. О. вважає, що антикризове управління - спеціальне, постійно організоване управління, націлене на найбільш оперативне виявлення ознак кризового стану та створення відповідних передумов для його своєчасного подолання з метою забезпечення відновлення життєздатності окремого підприємства, недопущення виникнення ситуації його банкрутства [5].

За думкою Василенка В. О. антикризове управління - це управління, в якому перед-

бачена небезпека кризи, аналіз її симптомів, заходів щодо зниження негативних наслідків кризи та використання її факторів для позитивного розвитку [6].

2. *Представники другого підходу* вважають, що антикризове управління спрямоване на підтримання певного рівня ефективності господарської діяльності та забезпечення можливості її підвищення, формування перспектив подальшого розвитку підприємства. З одного боку у такому трактуванні є певна логіка. Однак, виходячи з того, що метою діяльності будь-якого підприємства є отримання прибутку і, відповідно, формування певного рівня ефективності, антикризове управління повинно мати свої специфічні завдання, риси й підходи до його здійснення.

Так, Шварц І. В. зазначає, що антикризовий менеджмент полягає у плануванні та проведенні заходів по збереженню та покращенню базисних показників сталості та розвитку на підприємстві, а також створенні моніторингової системи аналізу відповідних показників [7].

Ситник Л. С. трактує антикризове управління як систему управління, що спрямована на вирішення задач інтенсивного розвитку підприємства завдяки мобілізації та інтенсифікації всіх ресурсів на протипагу екстенсивному розвитку [8].

3. *Представники третього підходу* пов'язують антикризове управління з питаннями недопущення неплатоспроможності підприємства або відновленням його платоспроможності. На наш погляд такий підхід дещо звужує мету антикризового управління та відповідні засоби його здійснення, оскільки платоспроможність в цілому характеризується лише наявністю у достатньому обсязі коштів на банківських рахунках та відсутністю прострочених поточних зобов'язань. Інші фінансово-економічні результати діяльності підприємства в такому випадку залишаються поза увагою антикризового менеджменту.

У своїх працях Мінаєва Е. С. та Панагушина В. П. зазначають, що антикризове управління має попередити неплатоспроможність підприємства, а в стратегічному плані – забезпечити йому протягом тривалого часу конкурентні переваги [9].

За думкою Кошкіна В. І. антикризове управління – це система заходів із відновлення платоспроможності підприємства [10].

4. *Четвертий підхід* базується на тому, що антикризове управління пов'язане з різними ризиками, що супроводжують здійснення господарської діяльності та пошуками можливостей його нейтралізації або зменшення. Погоджуючись з тим, що ризик є невід'ємною складовою ведення будь-якого бізнесу, слід підкреслити існування ряду відмінностей в управлінні ризиками та антикризовому управлінні на підприємстві.

У своїх працях Терещенко О. О. зазначає, що антикризове управління передбачає застосування специфічних методів та прийомів управління фінансами, які дають змогу забезпечити стабільне функціонування підприємства на основі управління зовнішніми та внутрішніми ризиками попередження та подолання фінансової кризи [11].

Існують й інші позиції щодо трактування сутності антикризового управління, які мають менше поширення ніж наведені вище.

Підсумовуючи зазначимо, що авторка схиляється до думки прихильників першого підходу, оскільки сьогодення вимагає використання комплексу засобів, способів, методів та інструментів сучасного менеджменту щодо вирішення питань попередження та подолання кризових явищ, недопущення банкрутства, забезпечення фінансового оздоровлення підприємства і опрацювання напрямів його подальшого ефективного розвитку в коротко- і довгостроковій перспективі.

Виходячи з сутності досліджуваного питання можна виокремити основні етапи впровадження антикризового управління на підприємстві.

1. Постійний моніторинг поточного стану підприємства:

- аналіз фінансового стану підприємства (ліквідність, платоспроможність, майновий стан, фінансова стійкість, ділова активність);
- аналіз основних параметрів розвитку виробничо-збутової діяльності підприємства;
- аналіз маркетингової діяльності підприємства;
- аналіз ефективності діяльності підприємства, окремих її напрямів, виробництва певних видів продукції;

- діагностика вірогідності банкрутства підприємства.

2. Виявлення рівня загрози настання кризових явищ, оцінка можливих втрат та розробка превентивних заходів.

3. Оцінка наявних ресурсів, в т.ч. і фінансових, та можливостей їх додаткового залучення задля реалізації поставлених цілей.

4. Розробка плану антикризового управління підприємством і опрацювання конкретних механізмів його здійснення.

5. Забезпечення ефективної організації і координації дій в процесі антикризового управління підприємством.

6. Використання новітніх технологій в системі антикризового управління.

7. Корегування основних завдань подальшого розвитку підприємства, їх адаптація до місії його діяльності.

8. Контроль реалізації плану антикризового управління підприємством.

Деталізуючи процес антикризового управління необхідно врахувати його особливості на різних етапах діяльності підприємств, а саме в період потенційно можливого настання кризової ситуації, в умовах безпосереднього впливу кризи, а також після її завершення (рис.1).

Відомо, що невдале антикризове управління може завершитися банкрутством підприємства, що передбачає застосування судових процедур, які застосовуються щодо боржника (рис. 2).

Важливою складовою процесу антикризового управління є увага до фінансових аспектів діяльності підприємства. З одного боку: постійний моніторинг фінансового стану підприємства повинен надавати інформацію щодо ефективності фінансово-господарської діяльності підприємства, рівня його кредитоспроможності, підприємницького ризику, можливостей погашення зобов'язань, здатності до нарощування активів, залучення інвестицій. При цьому відзначимо, що на основі оцінки його складових, визначаються певні специфічні напрями в роботі підприємства:

а) за допомогою аналізу майнового стану оцінюється склад, структура та динаміка майна і джерел формування капіталу;

б) на основі оцінки фінансової стійкості визначається ступінь залежності підприєм-

ства від зовнішніх джерел фінансування, здійснювати фінансування за рахунок влас- рівень фінансового ризику, можливість

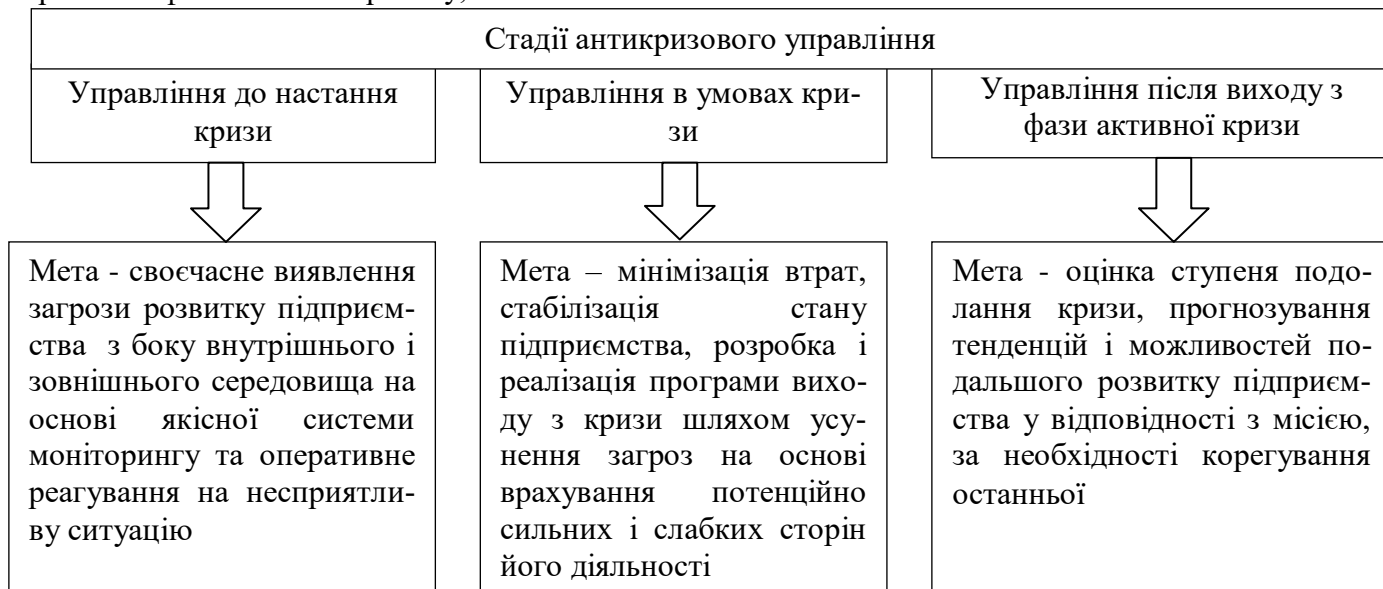


Рис. 1 Мета антикризового управління на різних стадіях настання кризи



Рис. 2 Судові процедури, які застосовуються щодо боржника – юридичної особи  
Джерело: складено автором на основі [12].

них фінансових ресурсів, встановленні зони і запасу фінансової стійкості [13];

в) оцінка платоспроможності і ліквідності дає інформацію про можливості підприємства погашати свої зобов'язання з урахуванням швидкісної здатності трансформувати активи у грошову форму у міру настання строків її покриття та виявляти причини негативних змін у платіжних можливостях підприємства;

г) показники прибутковості свідчать про ефективність діяльності підприємств різних форм господарювання;

д) ділова активність характеризує усю сукупність зусиль підприємства щодо просування на ринках продукції, праці, капіталу шляхом визначення рівня виконання плану за основними показниками, забезпечення заданих темпів їх зростання та ефективності використання ресурсів.

З іншого боку: повинна використовувати-

ся певна сигнальна система попередження щодо загрози настання банкрутства, методи оцінки ймовірності настання якого вчені згрупують наступним чином [14]: експертні методи (метод Аргенті, метод Скоуна, методика компанії ERNST&WHINNEY); економіко-математичні методи (дискримінантний аналіз; дерева класифікації; імітаційне моделювання); штучні інтелектуальні системи (діагностичні експертні системи та системи нейромережових обчислень); методи оцінки фінансового стану.

Багато з наведених методів не адаптовані до вітчизняних умов, не враховують більшості важливих показників, іноді суперечать один одному і тому дозволяють прогнозувати банкрутство підприємства з тією або іншою мірою вірогідності.

Отже, жоден з них не може претендувати на використання як універсальний. Формуючи загальне уявлення про комплексність ан-

тикризового управління підприємством виділимо основні напрямки, які потребують концентрації управлінських зусиль з боку менеджерів (табл. 1).

Таблиця 1

**Напрями антикризового управління підприємством**

Напрями антикризового управління	Основні завдання, що повинні вирішуватися в рамках конкретного напрямку
Виробництво	Розробка антикризової програми виробництва Вибір ефективної технології виробництва Забезпечення екологічної складової виробництва Використання прогресивних методів контролю якості Використання передових форм організації виробництва Використання прогресивних методів організації праці Забезпечення рівномірності і ритмічності товаропостачання Спрямовання на забезпечення соціальної ефективності Підвищення ефективності використання ресурсів, виробництва окремих видів продукції тощо
Маркетинг	Створення дієвої системи моніторингу кон'юнктури ринку Оцінка прогнозування власних можливостей підприємства та активності конкурентів Удосконалення маркетингового комплексу в умовах фінансових обмежень Обґрунтування стратегій ціноутворення Формування допустимого рівня комерційного ризику Обґрунтування маркетингових стратегій і маркетингових програм Використання ефективної реклами Системи управління логістичною діяльністю підприємства
Фінанси	Забезпечення фінансової безпеки підприємства Збереження фінансової рівноваги в умовах невизначеності Формування стабільного рівня прибутковості ведення бізнесу Забезпечення прийняттого рівня залежності від зовнішніх джерел фінансування Формування допустимого у певних умовах рівня ризику Корегування фінансової стратегії підприємства
Менеджмент	Посилення взаємодії на основі корпоративності, взаємоприйнятності, ініціативності Забезпечення необхідного ступеня неформального управління Здійснення мотивування, що орієнтоване на антикризові ситуації Координація діяльності шляхом створення загального бачення цілей і стратегії підприємства Формування системи оцінки наслідків рішень та альтернатив Побудова система ситуаційного реагування і контролю
Інновації та інвестиції	Підвищення інвестиційної привабливості підприємства Забезпечення конкурентоспроможності підприємства Формування умов для інноваційного розвитку підприємства Орієнтація на потреби ринку з урахуванням створення продукції або послуг, що мають конкурентні переваги Обґрунтування інвестиційної поведінки і розробка інвестиційної політики підприємства в умовах виходу із кризи і після неї
Організаційна структура	Підвищення гнучкості організаційної структури підприємства Приведення рівня техніко-технологічного забезпечення підприємства у відповідність з антикризовою програмою Підвищення якості інформаційного забезпечення в умовах антикризового управління Забезпечення дієвості і співпраці різних відділів, ділянок й підрозділів для оперативного реагування на зміни ситуації
Персонал	Забезпечення підвищення зацікавленості персоналу в отриманні результатів, участь співробітників у прийнятті рішень Дотримання балансу інтересів керівників і персоналу підприємства Формування чіткої відповідності між досвідом, кваліфікацією, навичками персоналу і функціями, що виконуються

	Психологічна переорієнтація персоналу на роботу в умовах виходу з кризової ситуації Використання сучасних технологій управління персоналом
--	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------



**Висновки.** Важливо відзначити, що необхідно розрізняти підходи до управління підприємством в умовах кризи, що насувається й такої, що вже розпочалась. Отже, для побудови антикризового управління, яке б дало бажаний ефект повинен бути розроблений комплекс превентивних заходів, що дозволять своєчасно відреагувати на зміну факторів внутрішнього (виробничих, фінансових, організаційних та ін.) та зовнішнього середовища (економічних, політичних, соціальних та ін.) і передбачити настання кризи, а також усунути можливі негативні наслідки.

За умови настання кризи антикризове управління покликане на основі сучасних механізмів менеджменту забезпечити її подолання, створити умови для фінансового оздоровлення підприємства, включаючи від-

новлення його ліквідності і платоспроможності, сформувані напрями підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства й опрацювати заходи його подальшого ефективного розвитку у відповідності з місією та стратегією діяльності.

Важливо підкреслити, якщо неефективний менеджмент не є основною причиною кризового становища підприємства, а останнє пов'язане із загальним падінням економічних показників розвитку країни виникає необхідність системної і комплексної підтримки бізнесу з боку держави. Вона може стосуватися податкової, кредитної, інвестиційної, страхової та інших сфер й безпосередньо впливатиме на формування позитивних змін у діяльності окремих суб'єктів господарювання та сприятиме їх виходу з кризи.

### Список використаних джерел

1. The Global Risks Report 2021. – URL: [https://www3.weforum.org/docs/WEF\\_The\\_Global\\_Risks\\_Report\\_2021.pdf](https://www3.weforum.org/docs/WEF_The_Global_Risks_Report_2021.pdf) (дата звернення 11.01.2022).
2. Старинець О. Г. Антикризове управління вітчизняними телекомунікаційними підприємствами : сучасний стан, тенденції та перспективи. URL : [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/7\\_2019/4.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/7_2019/4.pdf). (дата звернення 12.12.2021).
3. Рамазанов С. К., Степаненко С. К., Тимашова Л. А. Технології антикризового управління. Луганськ: СНУ, 2004. 191 с.
4. Оліярник В., Дідух У. Антикризове управління підприємством в сучасних умовах господарювання. URL : [http://sophus.at.ua/publ/2014\\_11\\_25\\_lviv/sekcija\\_3\\_2014\\_11\\_25/antikrizove\\_upravlinnja\\_pidpriemstvom\\_v\\_suchasnikh\\_umovakh\\_gospodaryuvannja/69-1-0-1119](http://sophus.at.ua/publ/2014_11_25_lviv/sekcija_3_2014_11_25/antikrizove_upravlinnja_pidpriemstvom_v_suchasnikh_umovakh_gospodaryuvannja/69-1-0-1119) (дата звернення 07.12.2021).
5. Лігоненко Л. О. Антикризове управління підприємством: підручник. Київ: КНТЕУ, 2005. 824 с.
6. Василенко В. О. Антикризове управління підприємством : навч. посіб. Київ: ЦУЛ, 2003. 504 с.
7. Шварц І. В. Механізм забезпечення ефективності антикризового управління підприємством (на прикладі машинобудівних підприємств): дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04. Хмельницький, 2008. 229 с.
8. Ситник Л. С. Організаційно-економічний механізм антикризового управління підприємством. Донецьк: ІЕП НАН України, 2000. 504 с.
9. Минаев Э. С., Панагушина В. П. Антикризисное управление: учебник. Москва: ПРИОР, 1998. 432 с.
10. Кошкин В. И. Антикризисное управление. Москва: ИНФРА-М, 2000. 512 с.
11. Терещенко О. О. Антикризове фінансове управління на підприємстві : навч. посібник. Київ: КНЕУ, 2004. 560 с.
12. Кодекс України з процедур банкрутства від 18.10.2018р. № 2597- VIII, зі змінами і доповненнями. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2597-19> (дата звернення 17.12.2021).
13. Захарова Н. Ю. Підходи до формування й оцінки фінансової стійкості підприємства. *Бізнес Інформ*. 2020. №10. С. 307-315.
14. Чібісова І. В. Методи оцінки і прогнозування банкрутства підприємств. URL : [http://kntu.kr.ua/doc/zb\\_22\(2\)\\_ekon/stat\\_20\\_1/64.pdf](http://kntu.kr.ua/doc/zb_22(2)_ekon/stat_20_1/64.pdf). (дата звернення 17.11.2021).

### References

1. Zvit pro hlobal'ni ryzyky za 2021 rik [The Global Risks Report 2021](2021). Retrieved from: [https://www3.weforum.org/docs/WEF\\_The\\_Global\\_Risks\\_Report\\_2021.pdf](https://www3.weforum.org/docs/WEF_The_Global_Risks_Report_2021.pdf) [in English].
2. Starynets' O. H. (2019). Antykryzove upravlinnya vitchyznyanymy telekomunikatsiynymy pidpriyemstvamy: suchasnyy stan, tendentsiyi ta perspektyvy [Anti-crisis management of domestic telecommunications companies: current status, trends and prospects] URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/7\\_2019/4.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/7_2019/4.pdf) [in Ukrainian].
3. Ramazanov S. K., Stepanenko S. K., Tymashova L. A. (2004) Tekhnolohiyi antykryzovoho upravlinnya [Crisis management technologies] Lugansk: SNU [in Ukrainian].
4. Oliyarnyk V., Didukh U. (2014) Antykryzove upravlinnya pidpriyemstvom v suchasnykh umovakh hospodaryuvannya [Anti-crisis management of the enterprise in modern business conditions]. –

[http://sophus.at.ua/publ/2014\\_11\\_25\\_lviv/sekcija\\_3\\_2014\\_11\\_25/antikrizove\\_upravlinnja\\_pidpriemstvom\\_v\\_suchasnik\\_h\\_umovakh\\_gospodarjuvannja/69-1-0-1119](http://sophus.at.ua/publ/2014_11_25_lviv/sekcija_3_2014_11_25/antikrizove_upravlinnja_pidpriemstvom_v_suchasnik_h_umovakh_gospodarjuvannja/69-1-0-1119) [in Ukrainian].

5. Lihonenko L. O. (2005) Antykryzove upravlinnja pidpryyemstvom: pidruchnyk [Anti-crisis management of the enterprise] Kyiv: KNTEU [in Ukrainian].

6. Vasylenko V. O. (2003) Antykryzove upravlinnja pidpryyemstvom [Anti-crisis management of the enterprise] Kyiv: CUL [in Ukrainian].

7. Shvarts I. V. (2008) Mekhanizm zabezpechennya efektyvnosti antykryzovoho upravlinnja pidpryyemstvom (na prykladi mashynobudivnykh pidpryyemstv) [The mechanism of ensuring the effectiveness of crisis management of the enterprise (on the example of machine-building enterprises)] Khmelnytsky [in Ukrainian].

8. Sytnyk L. S. (2000) Orhanizatsiyno-ekonomichnyy mekhanizm antykryzovoho upravlinnja pidpryyemstvom [Organizational and economic mechanism of anti-crisis management of the enterprise]. Donetsk: IEP NAS of Ukraine [in Ukrainian].

9. Minayev E .S., Panagushina V. P. (1998). Antikrizisnoye upravleniye [Anti-crisis management]. Moscow: PRIOR [in Russian].

10. Koshkin V. I. (2000) Antikrizisnoe upravlenie [Crisis management] Moscow: INFRA-M [in Russian].

11. Tereshchenko O. O. (2004) Antykryzove finansove upravlinnja na pidpryyemstvi [Anti-crisis financial management at the enterprise] Kyiv: KNEU [in Ukrainian].

12. Kodeks Ukrayiny z protsedur bankrutstva [Bankruptcy Procedure Code of Ukraine]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2597-19> [in Ukrainian].

13. Zakharova N. Yu. (2020). Pidkhody do formuvannya y otsinky finansovoyi stiykosti pidpryyemstva [Approaches to the formation and assessment of financial stability of the enterprise] *Business Inform*, 10, 307-315. [in Ukrainian].

14. Chibisova I.V. (2012) Metody otsinky i prohnozuvannya bankrutstva pidpryyemstv [Methods of assessing and forecasting the bankruptcy of enterprises]. URL: [http://kntu.kr.ua/doc/zb\\_22\(2\)\\_ekon/stat\\_20\\_1/64.pdf](http://kntu.kr.ua/doc/zb_22(2)_ekon/stat_20_1/64.pdf) [in Ukrainian].



УДК: 640.41(477)

Судомир С. М., д.е.н., професор  
Літвінов В. І., доктор філософії, доцент  
Відокремлений підрозділ Національного університету біоресурсів  
і природокористування України «Бережанський агротехнічний інститут»  
sudomyr.s@gmail.com  
vitalitvin11@gmail.com

## УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ТУРИЗМУ ТА ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ

**Анотація.** Визначено, що готельно-ресторанний бізнес в Україні потребує постійних інвестиційних вкладень для збереження конкурентних позицій на ринку, підвищення рівня задоволення попиту споживачів на послуги, які за асортиментом та якістю відповідають світовим стандартам. Запропоновано створення смарт міст в межах готельно-ресторанних комплексів.

**Ключові слова:** управління, готель, ресторан, бізнес, розвиток, туризм.

**JEL code classification:** M11

Svitlana Sudomyr, D.Sc., Professor  
Vitalii Litvinov, Ph.D., Associate Professor  
SS NULES of Ukraine "Berezhany Agrotechnical Institute"<sup>5</sup>  
sudomyr.s@gmail.com  
vitalitvin11@gmail.com

## MANAGEMENT OF THE DEVELOPMENT OF TOURISM AND HOTEL-RESTAURANT BUSINESS

**Abstract.** It is determined that the hotel and restaurant business in Ukraine needs constant investments to maintain a competitive position in the market, increase the level of customer demand for services that meet the range and quality in accordance with the world standards. It is proposed to create smart cities within hotel and restaurant complexes. There are 10 signs on the basis of which it is possible to assert the existence of smart cities within the hotel and restaurant business. The strategy of development of hotel and restaurant business should be formed taking into account modern tendencies of development. Important for implementation is the innovation strategy, the implementation of which should take place through the creation of smart cities within the hotel and restaurant complex.

**Keywords:** management, hotel, restaurant, business, development, tourism.

**Постановка проблеми.** Готельно-ресторанний бізнес є одним із найбільш прибуткових векторів розвитку економіки кожної країни, а вплив туризму на економіку та імідж держав у світі важко переоцінити, оскільки саме він робить великий внесок у зміцненні контактів і налагодження міжнародних зв'язків, виступає вагомим фактором у зміцненні авторитету держави та кожного окремого міста на міжнародній арені, створює імідж, формує національну гідність, стимулює розвиток світової торгівлі, гуманітарної сфери, міжнародного співробітництва, відродження культурної спадщини та тради-

цій, залучає інвестиції, розвиває інфраструктуру тощо. Кожна країна, регіон, місто намагаються пропагувати та популяризувати свою туристичну привабливість. Дана тема є перспективною і для України, однак існують проблеми, що суттєво знижують його конкурентоспроможність порівняно з розвинутими країнами світу в плані невідповідності готельно-ресторанних фондів України світовим стандартам, низьких темпів будівництва сучасних комфортабельних готелів. Відсутні концепції розвитку внутрішнього туризму, низький рівень співпраці з туристично привабливими містами та регіонами України.

Дана проблема потребує системних досліджень напрямів і тенденцій розвитку ринку готельно-ресторанних послуг на засадах наукового менеджменту.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Вивченню основних положень теорії та практики розвитку готельно-ресторанного бізнесу приділено велику увагу такими вітчизняними науковцями та фахівцями: Білик В., Гриньової В., Круль Г., Короткової О., П'ятницької Н. Чепурди Г. М. та ін. У роботах цих авторів розглядаються організація, сучасний стан і подальший розвиток готельно-ресторанного бізнесу, аналізуються чинники, що впливають на збільшення інвестиційної привабливості готельно-ресторанного бізнесу в Україні. Проте у визначених працях не досліджувалися стратегії розвитку готельно-ресторанного бізнесу із урахуванням сучасних тенденцій розвитку, відповідно не сформовані підходи, які б зменшували рівень ризику, який спричинений появою негативних очікувань клієнтів.

**Метою статті** є розробка стратегій розвитку готельно-ресторанного бізнесу із урахуванням сучасних тенденцій розвитку корпоративної культури.

**Виклад основного матеріалу.** Важливою стратегією розвитку для готельно-ресторанного бізнесу є використання інноваційних технологій зокрема з використанням франшизи, формування нової корпоративної культури, яка ґрунтується на довірі, взаєморозумінні та клієнтоцентризмі. Крім того важливим елементом має стати замкнутість простору. Це можна досягти через створення смарт міст всередині готельно-ресторанних комплексів, що використовують різноманітні інформаційні технології задля більш ефективного функціонування та відповідності потребам його жителів. Рушійною силою у побудові розумного міста є збір та обробка великої кількості даних (Big Data). Управління даних (Big Data) дозволить менеджменту готельно-ресторанного комплексу підвищувати якість обслуговування відвідувачів. Джерелами даних служать відеорекамери, різні датчики, сенсори, інформаційні системи, які впроваджуються у повсякденне життя. Слід відмітити, що смарт міста в межах готельно-ресторанних комплексів повинні відповідати таким основним ознакам [1]:

1. Інтелектуальні системи управління процесом обслуговування. Вони передбачають підвищення безпеки та ефективності процесу, комфортності для клієнтів. Приміром, встановлення відео нагляду, подання інформації про сьогоднішні події та зміни на стан сенсорних дисплеїв мобільних пристроїв, інформування клієнтів про зміни тощо. Ця інформація дозволяє економити власний час та правильно розпоряджатися ним.

2. Розумний підхід до освітлення. Тут особливої популярності набувають датчики руху, які вмикають світло лише коли фіксують певні рухи чи присутність людини, і вимикають його, коли Ви, приміром залишаєте приміщення. Крім того значним попитом користуються LED-лампи (Light Emitting Diode – світлотехнічні вироби для побутового, промислового та вуличного освітлення, у яких джерелом світла є світлодіоди), оскільки вони зменшують використання електроенергії до 80% у порівнянні зі звичайними лампами накаливання, до яких ми звикли. Цікавим елементом стане освітлення скляних сходових кліток.

3. Залучення клієнтів смарт міста у межах готельно-ресторанного комплексу до управління ним через створення віртуальних платформ.

4. Розумний будинок. Ця технологія передбачає використання системи високотехнологічних пристроїв в номерах для найбільш комфортного перебування клієнтів. Зокрема виділяють кілька основних напрямків впровадження технологій розумного номеру: безпека (датчики руху, присутності, вібрації, розбиття скла, відкриття вікна або дверей, відеоспостереження, електронні замки і модулі управління воротами, сирени), управління освітленням (розумні вимикачі, модулі управління шторами та ролетами, контролери для управління світлодіодними світильниками, датчики руху і присутності), управління кліматом (датчики вологості і температури, термостати для підтримки постійної температури або її автоматичного регулювання, терморегулятори для управління потужністю батарей опалення, гігостати для підтримки постійної вологості або її регулювання).

5. Впровадження швидкісної мережі Wi-Fi. На сьогодні у більшості європейських

міст доступ до мережі Wi-Fi є нормою. Україна також прямує до цього і вже почала надавати бездротовий доступ до інтернету у громадському транспорті (метро, трамваї, тролейбуси), у центральних кварталах міст, публічних місцях тощо. У Барселоні вже важко знайти куточок, де Wi-Fi не працює.

6. Розумний транспорт всередині та за межами готельно-ресторанного комплексу. Він передбачає контроль за усім, що відбувається в салоні та зовні протягом руху і здатен передавати інформацію про порушення в органи влади.

7. Сповіщення про надзвичайні ситуації (НС). Персональна мережа оповіщення, що відправляє звичайні SMS-повідомлення на телефони абонентів, які знаходяться в зоні НС, надзвичайно ефективно працює у багатьох країнах. Таким чином вдається запобігти збільшенню кількості жертв, а також нападам паніки, яка у таких ситуаціях нерідко приносить не менше шкоди.

8. Кнопки екстреного реагування. Такі засоби допомагають правоохоронним органам швидше зреагувати на певні події і прибути на місце оперативніше. Така практика має місце у США і показує позитивні результати.

9. Використання сонячних батарей. У багатьох містах світу, де це дозволяє клімат, така практика є невід'ємною складовою розумного міста. На дахах будівель встановлюються сонячні батареї, які можуть забезпечити автономне електропостачання для окремих квартир чи будинків загалом, в залежності від їх площі.

10. Безготівкові платежі. На сьогодні у розвинених країнах паперовими грошима майже не користуються – їм на заміну прийшли банківські платіжні картки. Але і це не є остаточним рішенням. У концепції розумного міста передбачається повсякчасне використання мобільних платежів, щоб жителям не доводилося носити з собою великі суми чи безліч карток, встановлюються спеціальні прилади, які можуть проводити оплати за допомогою мобільного телефону та спеціального застосування до нього.

При розробці стратегій розвитку розумних міст основна увага має приділятися:

– сприянню співробітництву між державним і приватним секторами та мешканцями міста, що стане запорукою створен-

ня розумного громадянина, який буде залучений до цього і позитивно сприятиме місту та громаді;

– розумні міські проекти повинні включати плани, щоб зробити дані прозорими і доступними для громадян через відкритий портал даних або мобільний додаток. Це дасть можливість мешканцям взаємодіяти з даними та зрозуміти, для чого вона використовується;

– завдяки розвитку розумного міста, мешканці також повинні мати можливість здійснювати особисті справи, такі як перегляд споживання енергії в будинку, оплата рахунків і пошук ефективного громадського транспорту;

– для вирішення питання належного зберігання та безпеки персональних даних, запобігання втручання в приватне життя громадян, пропонується зберігати дані як анонімні, тобто зібрані дані розумного міста повинні бути анонімними, а не особистою інформацією.

За результатами дослідження 2017 р. шведської ІТ-компанії щодо використання інноваційних технологій у містах до «найрозумніших» міст планети ввійшли: Мельбурн (Австралія), Женева (Швейцарія), Амстердам (Нідерланди), Сан-Франциско (США), Токіо (Японія), Бостон (США), Цюрих (Швейцарія), Стокгольм (Швеція), Сінгапур (Сінгапур) та Копенгаген (Данія). Основними критеріями оцінки цифрових міст стали: мобільний зв'язок 4G, велика кількість точок доступу Wi-Fi, смартфони як універсальний засіб управління сервісами, розумна парковка, послуги з обміну автомобілями, оптимізована система руху транспорту, онлайн-доступ до державних послуг, переробка сміттєвих відходів, активна громадянська позиція мешканців, екологічно чисті джерела енергії [1]:

1. Мельбурн (Австралія). Одним із соціально значущих проектів міста стало поліпшення умов життя для пішоходів. За допомогою особливих маячків на сервер через смартфони передається інформація про місце розташування пішохода. Система веде цілодобовий підрахунок кількості людей і вимірює щільність натовпу, щоб скласти карту активності та регулювати потік людей в особливо жвавих місцях.

2. Женева (Швейцарія). Місто отримало високий бал у рейтингу за переробку відходів, а також за будівництво розумних будинків.

3. Амстердам (Нідерланди). Високі позиції в рейтингу зумовлені активною участю мешканців у громадському житті міста і можливостями широкого online-доступу до державних сервісів. Також Амстердам щорічно привертає велику кількість туристів і славиться хорошими можливостями для відкриття бізнесу. Для жителів міста був створений web-майданчик із відкритими даними під назвою Amsterdam Smart City. Окрім іншого, платформа підтримує додаток, створений для допомоги людям зі слабким зором та іншими особливостями сприйняття.

4. Сан-Франциско (США). Цей туристичний центр увійшов до десятки розумних міст у зв'язку зі значною кількістю організованих тут успішних стартапів. Поряд із цим Сан-Франциско лідирує за швидкістю Інтернет-з'єднання порівняно з іншими регіонами зі списку smart-cities.

5. Токіо (Японія). Місто є одним із найбільших міжнародних інформаційних та економічних центрів. Розвинена залізнична інфраструктура, яка об'єднує понад 100 ліній, по яких у рік їздить близько 14 млрд пасажирів, а також система розумних парковок і велика мережа точок Wi-Fi дали змогу обійти інші smart-міста в рейтингу.

6. Бостон (США). Одне з найдавніших і найбагатших міст Америки досягло успіху в банківському, фінансовому та страховому секторах економіки. У столиці штату Массачусетс проводиться діяльність найбільших видавництв, а Гарвардський університет і Массачусетський технологічний інститут щороку «вистрілюють» черговою сенсаційною розробкою. Саме за рівень освіти і розвитку бізнесу це місто посідає вагомий сходинок в рейтингу.

7. Цюріх (Швейцарія). Найбільший фінансовий і науковий центр Швейцарії, крім кількості міжнародних банків, характеризується розумними будинками і системою переробки сміття, організацією громадського транспорту. До 2024 р. через Цюріх планують прокласти підземну мережу для транспортування вантажів, що працює на відновлювальних джерелах енергії.

8. Стокгольм (Швеція). Головне місто Швеції отримало максимально високу оцінку за online-доступ до державних сервісів і служб. Також у місті відсутні промислові підприємства, що позитивно позначається на довкіллі.

9. Сінгапур (Сінгапур). Місто характеризується ефективною системою пересування громадського транспорту і соціальною активністю громадян. Високі стандарти ринкової економіки Сінгапуру і при цьому низькі податкові ставки роблять місто ідеальним для залучення інвесторів.

10. Копенгаген (Данія). Місто активно розвивається у сфері IT-технологій, екології, медицини, економіки, бізнесу, транспортної інфраструктури. Не так давно мер міста офіційно оголосив про запуск Міської бази обміну даними (City Data Exchange) – online-майданчика з громадською та приватною інформацією, відкритою для жителів. Міська база обміну даними в Копенгагені, крім основного завдання – доступу до інформації, має й побічну мету – зробити столицю ще більш екологічно чистою. Спеціальні додатки закликають задуматися про наслідки викиду в атмосферу шкідливих речовин.

Зазначимо, що українські міста у представленому рейтингу відсутні, що свідчить про необхідність інтенсифікації зусиль органів влади та громадськості, щодо застосування smart-технологій у практичній діяльності. Однак, в рейтингу міст України: найкраще інноваційне місто – за найефективніше використання технологій для трансформації міського простору визнано м. Харків; найкраща транспортна модель міста – за найкращі стандарти в розвитку транспортної інфраструктури визнано м. Тернопіль; найкомфортніше місто для життя – за найкращі стандарти проживання та рівень задоволеності населення – м. Київ; містом стартапів – за підтримку у втіленні інноваційних проєктів та технологічних рішень із метою вдосконалення міського простору – м. Львів; екологічним та енергоефективним містом – за використання розумних технологій для захисту міської екосистеми визнано м. Кривий Ріг.

Однак, вважаємо для забезпечення конкурентоспроможності в світовому масштабі необхідно брати до уваги всю систему в цілому, де будуть зібрані всі самі найкращі

інновації для максимальної комфортності та високого рівня життя населення).

**Висновки.** Проаналізувавши вищесказане вважаємо за необхідне для підвищення конкурентоспроможності готельно-ресторанного бізнесу будувати розумні міста, адже вони сприяють сталому розвитку

економіки країни, що задовольняють матеріально-духовні потреби сьогодення і створюють умови для стійкого динамічного розвитку в перспективі з врахуванням майбутніх ціннісних орієнтацій через механізми гармонізації людини з природою та у суспільстві.

#### Список використаних джерел

1. 10 ознак розумного міста. URL: <http://thefuture.news/smart-city> (дата звернення 26.10.2021).
2. Копенгаген признан самым «умным» городом на планете. URL: <https://kfund-media.com/ru/> (дата звернення 11.11.2021).
3. Що таке City Card і як з її допомогою можна економити. URL: <https://travelyourway.com.ua> (дата звернення 06.12.2021).
4. What is a City Card. European Cities Marketing. URL: <http://welovecitycards.com> (дата звернення 04.12.2021).
5. Судомир С. М. Формування системи управління розвитком сільськогосподарських підприємств: теорія, методологія: [монографія]. Київ: Компринт, 2015. 483 с

#### References

1. 10 oznak rozumnoho mista [10 signs of a smart city]. Retrieved from: <http://thefuture.news/smart-city/> [in Ukrainian].
2. Kopenhagen priznan samym «umnym» gorodom na planete (2017): Available at: <https://kfund-media.com/ru/>.
3. Shho take City Card i jak z jiji dopomoghoju mozhna ekonomyty. TravelYourWay (2015): Available at: <https://travelyourway.com.ua>.
4. What is a City Card. European Cities Marketing (2017). Available at: <http://welovecitycards.com>.
5. Sudomyr S. M. (2015). Formation of a management system for the development of agricultural enterprises: theory, methodology. Kyiv: Komprynt.



УДК: 631.152(477)

Федуняк І. О., к.е.н., доцент

Христенко Г. М., к.е.н., доцент

Відокремлений підрозділ Національного університету біоресурсів  
і природокористування України «Бережанський агротехнічний інститут»

*iofedunyak@gmail.com*

*saranchuk16@ukr.net*

## ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ В СУЧАСНИХ УМОВАХ ГОСПОДАРЮВАННЯ

**Анотація.** У статті розглянуто сутність управління підприємством, а також методи підвищення ефективності діяльності підприємства. Окреслений підхід щодо ефективності менеджменту, на основі якого розроблені пропозиції оцінки ефективності управління. Визначені умови при яких забезпечується ефективне функціонування управління. Зроблені висновки стосовно подальших теоретичних напрямків дослідження даного питання та практичних розробок для реалізації в практиці управління.

**Ключові слова:** суб'єкт, об'єкт, ефективне ведення бізнесу, показник ефективності, інструмент менеджменту, методи управління.

**JEL code classification: Q10**

*Ihor Fedunyak, Ph.D., Associate Professor*

*Halyna Khrystenko, Ph.D., Associate Professor*

*SS NULES of Ukraine "Berezhany Agrotechnical Institute"*

*iofedunyak@gmail.com*

*saranchuk16@ukr.net*

## INCREASING THE EFFICIENCY OF MANAGEMENT OF AGRICULTURAL ENTERPRISES IN MODERN ECONOMIC CONDITIONS

**Abstract.** The article examines what enterprise management is, as well as methods of increasing the efficiency of enterprise activity. An approach to management efficiency is outlined, on the basis of which proposals for evaluating management efficiency have been developed.

It was determined that the management of the enterprise should be sufficiently flexible and operational. In these economic conditions, companies need to take into account all aspects of the organization's activities - the company's business sphere, internal business processes, business partners, customers, shareholders, potential investors, etc., in order to conduct business effectively.

Conclusions were made that in modern economic conditions managers of agricultural enterprises do not fully use the assets of modern achievements in the field of management, namely: they do not fully improve the structures of the management apparatus and organizational structure, and irrational use of resources is also observed, which leads to inhibition of innovative processes in the management of agricultural enterprises.

It has been proven that the effectiveness of management is the effectiveness of the system and the management process as an interaction of control and managed systems, which guarantees the achievement of the company's goals; which is determined by the ratio of the effect of making various investments in the enterprise management system with the amount of costs necessary for their implementation. Agricultural management is a special type of management and can be defined as the organization and coordination of production in agrarian and other agricultural enterprises with the aim of achieving long-term increase in profits and achieving other specific goals for each business owner or manager.

**Keywords:** subject, object, effective business management, performance indicator, management tool, management methods.

**Постановка проблеми.** В сучасних умовах господарювання, що супроводжуються постійними економічними змінами, значно зростає рівень непередбачуваності зовнішнього середовища. За таких обставин перед підприємствами постає ряд складних про-

блем, що вимагають негайної реакції та швидкого вирішення, що напряду визначається ефективністю управління на підприємстві. Як у практичному так і у теоретичному розумінні менеджменту все більшої уваги заслуговують проблеми організаційного розвитку підприємницьких структур. Тому цілеспрямований аналіз ефективності менеджменту дозволяє визначити не тільки рівень діяльності підприємств, а й можливості щодо їх вдосконалення та розвитку.

Підприємство може бути результативним при цьому не будучи ефективним тільки коли представляє унікальний продукт чи послугу на ринку, займає монопольну нішу на ринку, чи працює на ексклюзивних умовах, які не залежать від стану та розвитку ринку. При цьому диктуючи свої умови як на ринку в якому працює, так і всередині організації, здійснюючи стратегічне та оперативне управління організацією. Щоб зробити управління своєю організацією оперативним та адаптивним до змін, організацію більш гнучкою та конкурентною, то для цього варто зрозуміти механізми організації та навчитись ефективно ними управляти.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питаннями менеджменту та підвищенням його ефективності в сільськогосподарських підприємствах, займались такі вітчизняні науковці: Андрійчук В. Г., Гудзинський О. Д., Дем'яненко С. І., Завадський Й. С., Месель-Веселяк В. Я., Гайдуцький П. І., Макаренко П. М., Беседін М. О., Чорний Г. М., Саблук П. Т., Михайлова Л. І. та ін. Їх діяльність заслуговує на увагу, однак повністю дане питання все ще залишається невирішеним.

**Мета роботи.** Метою статті є удосконалення теоретичної бази та розробка практичних рекомендацій щодо процесу менеджменту аграрних підприємств, що є основою підвищення ефективності їх функціонування.

**Виклад основного матеріалу.** Перехід до ринкових відносин істотно змінює місце і роль підприємства в системі економічних відносин. З нижчого рівня економіки, від об'єкта управління до центру, підприємство на рівних правах стає основним суб'єктом господарського життя. Водночас перехід до ринкової економіки створює надмірні умови для розвитку різноманітних соціально-

економічних та організаційних форм підприємництва, що діють в умовах повної економічної свободи. Запорукою успіху будь-якого підприємства в ринкових умовах господарювання є менеджмент. Існують різноманітні визначення цього поняття, що пояснює його універсальність і тісний зв'язок теорії з практикою, але для нашого дослідження цікавим є визначення менеджменту як виду управління, що передбачає розробку, моделювання та максимальне використання окремих елементів системи або системи в цілому.

Необхідно відмітити, що результатом взаємодії суб'єкта та об'єкта управління є прийняття управлінського рішення (рис. 1).

Менеджмент підприємства має бути достатньо гнучким і оперативним. Компенсаційні заходи, які б відновлювали рівновагу і збалансовували розвиток підприємств, повинні розроблятися та реалізовуватися в терміновому порядку. Якщо попередня стратегія для підприємства є неприйнятною, а зміни макроекономічного середовища відбуваються досить швидко, то виникає небезпека інформаційного перевантаження керівників вищої ланки, що в сукупності з потенційною загрозою великих фінансових збитків може призвести до прийняття необміркованих і хибних рішень, грубих помилок.

У даних економічних умовах компаніям для ефективного ведення бізнесу, необхідно враховувати всі сторони діяльності організації – сферу бізнесу підприємства, внутрішні бізнес-процеси, ділових партнерів, клієнтів, акціонерів, потенційних інвесторів т.д. Внаслідок цього підприємствам важливо сформувати оптимальні бізнес-процеси на основі сучасних технологій, забезпечити ефективне управління та контроль ресурсами підприємства.

У сучасних умовах розвитку аграрної економіки України, менеджеру необхідно знати як чітко визначати стратегію розвитку підприємства, гнучко й адекватно реагувати на виклики зовнішнього економічного середовища, правильно визначати диспозицію підприємства на ринках аграрної продукції.

Загально визнаним серед вчених економістів є те, що ефективність – це економічна категорія, що відображає співвідношення між одержаними результатами і вит-



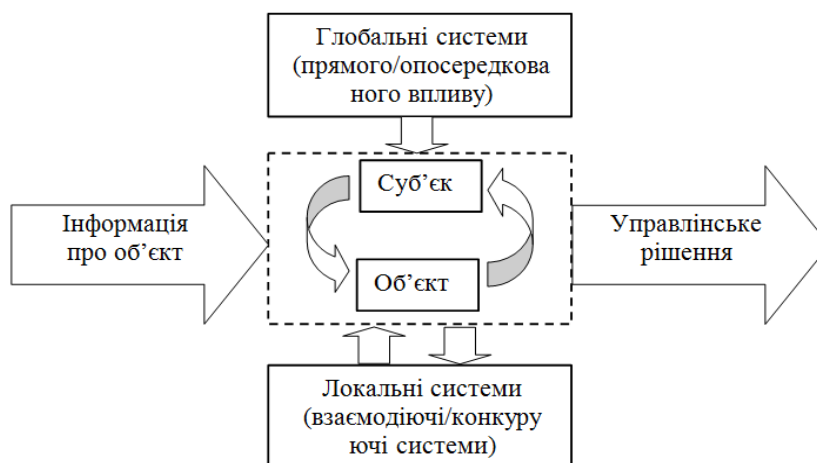


Рис. 1. Загальна схема процесу управління

Джерело: власна розробка на основі джерела [1].

раченими на їх досягнення ресурсами [2].

Тому можна визначити наступні показники ефективності системи управління:

- оптимальність набору елементів системи управління, їх взаємодії та віддачі від них;

- функціонування кожного елемента та системи в цілому при якому створюються (додаються) цінності, та не збільшуються затрати;

- відсутність або мінімальний вплив того, що обмежує систему, тобто, слабких, вузьких місць;

- відсутність того, що викликає дефекти, відхилення від заданого напрямку [3, с. 178].

Ефективне управління підприємством можливе коли не тільки система управління є ефективною, а і процеси управління, що призводять її в дію та реалізують також. Процес - це послідовність взаємопов'язаних та взаємодіючих дій (робіт, операцій), ціллю яких є перетворення ресурсів на «вході» процесу в результати на «виході». Процеси поділяються на основні, допоміжні, унікальні (не можуть бути змінені чи замінені), ключові (відіграють вирішальну роль). Виділяють 5 основних видів процесів (проекування продукції, виробничі, технологічні, бізнес-процеси, управлінські процеси) оскільки, мова йде саме про управлінські процеси, то варто зазначити, процес управління, дає можливість бачити причини, сильні та слабкі сторони, що призводить до отриманого чи бажаного результату. Умовами необхідними для функціонування «правильного» процесу є наступні: доцільність - вирішення поставлених цілей; цілісність;

швидкість проходження; відсутність збоїв; простота; прозорість; лаконічність; відсутність негативного впливу на інші процеси; мобільність та гнучкість до змін; задоволеність як внутрішніх так і зовнішніх клієнтів; постійна удосконалюваність [4, с. 123]. Показниками ефективності процесу при дотриманні цих умов будуть:

- відсутність затримок, помилок при виконанні процесу, та при взаємодії з іншими процесами;

- створення доданої вартості від функціонування самого процесу, чи від впливу та взаємодії з іншими процесами.

Процеси не залежно від їх кількості, більш наглядні, і тому мають покращуватись постійно, тобто кожний працівник який задіяний у виконанні того чи іншого процесу, має його аналізувати та покращувати, це те, що потрібно робити постійно, усвідомлено та відповідально. І тоді зміни пріоритетів з цілі на процеси не відбудеться. Адже цілі орієнтовані на результат, а засоби їх досягнення на процес. Відповідно ефективність («правильність») процесу, визначається як досягненням поставленої цілі, так і шляхом її досягнення [5, с. 182].

У наукових колах сьогодні активно здійснюються спроби щодо розробки інтегрального показника ефективності, який відображав би сумісну дію окремих показників.

Проблема полягає в тому, що традиційні методи передбачають обов'язкове протиставлення результатів зі споживаними або застосовуваними ресурсами. Це протистав-

лення “ускладнюється тим, що досі не вдається науково обґрунтувати різноманітні за своєю економічною природою чинники виробництва (основні засоби, оборотні кошти, кількість працівників) у вигляді зведеного (вартісного чи трудового) показника”.

Також необхідно відмітити, що не має єдиного показника, який би відображав діяльність абсолютно точно та забезпечував єдиний інструмент менеджменту та контролю в аграрних формуваннях із врахуванням всіх особливостей виробництва.

Отже, під збалансованою системою показників розглядають набір взаємозалежних цілей (задач) та відповідних показників, на основі яких здійснюється оцінка ефективності досягнення відповідних цілей (задач).

В сучасній практиці управління найчастіше ефективність визначається трьома показниками: плинністю, задоволеністю та лояльністю персоналу. На нашу думку, умови отримання ефективності від персоналу те, що є базовою необхідністю для отримання віддачі від персоналу, а не показниками ефективності. Користуючись виведеним правилом, що ефективно – це «правильно» робити, то «правильний» персонал, це персонал який в першу чергу робить правильні дії. Це є можливим при таких умовах: відповідність персоналу (рівня знань, навиків, досвіду – завданням та вимогам організації); комплектність штату у відповідності до структури; плинність в межах 3-5%; лояльність (підтримка, сприйняття працівниками цінностей організації); задоволеність від роботи (позитивне співвідношення вкладу в роботу та нагороди за свої зусилля); продуктивність праці, як на одного працівника, та і команд; низький % на 1 працівника (відсутності на роботі чи робочому місці); оперативність роботи - % виконання рішень персоналом в встановлені терміни; якість роботи – відсутність помилок, повторного виконання тієї самої роботи, скарги внутрішніх та зовнішніх клієнтів. Якщо характеризувати ефективність персоналу, то це не тільки віддача від його діяльності - результати праці які отримує організація, а цінність персоналу – цінність яку містить сам по собі персонал (знання, навички, ідеї, потенціал, розробки), позитивний ефект від взаємодії (позитивна атмосфера

ра і робота в команді) та додаткова вартість, яку персонал створює своєю роботою, діями, взаємодією, не збільшуючи при цьому затрат [6].

Виходячи з такого підходу показниками ефективності підприємств будуть:

- ріст продуктивності праці за період, як на одного працівника так і команд;
- віддача від персоналу на одиницю прибутку – додаткова вартість створена одним працівником, командами;
- відсутність негативних, затратних наслідків від діяльності, дій персоналу, команд;
- активність персоналу – кількість реалізованих власних ініціатив, як окремим працівником так і командами;
- творчий потенціал працівників та команд, здатність генерувати ідеї, що сприяють збільшенню доходу, та зменшенню затрат.

Останнім часом спостерігається негативний вплив певних обставин на зниження ефективності управлінських рішень в агробізнесі. Переважна більшість управлінських рішень ухвалюються без економічного обґрунтування альтернативних варіантів з розробкою алгоритму їх здійснення, що не забезпечує синергетичного ефекту від видів діяльності агроформувань.

На основі проведених досліджень визначено, що всі механізми управління виробничо-економічною діяльністю аграрних підприємств розподіляються на наступні групи:

- 1) зовнішні – це механізми державного та ринкового управління (податки, штрафи, субсидії, кредити);
- 2) внутрішні – це організаційно-економічне, технологічне забезпечення та ресурсне забезпечення.

Основною передумовою підвищення ефективності управлінського процесу діяльності агропідприємств є використання як внутрішніх так і зовнішніх механізмів управління, які орієнтовані на максимальне використання потенціалу підприємства.

Для ефективного управління виробничо-господарською діяльністю аграрного підприємства та забезпечення його прибутковості функціонування пропонується використання певного комплексу методів та механізмів (табл. 1).

Таблиця 1

## Методи управління виробничо-господарською діяльністю агропідприємств

№ з/п	Вид методу	Інструменти управління
1.	Поточне управління «за відхиленнями»	Реагування на ситуацію. Розробка бюджетів та поточних планів
2.	Управління «від досягнутого», з елементами передбачення майбутнього	Застосування елементів аналізу і контролю за ситуацією, що склалася. Застосування екстраполяції
3.	Управління «за цілями» з орієнтацією на зовнішнє середовище	Стратегічне планування, націлене на урахування кон'юнктури ринку та відповідь на дії конкурентів «продукт-ринок»
4.	Стратегічне управління	Стратегічне планування з врахуванням всіх підсистем діяльності агропідприємства
5.	Моделювання управління бізнес-процесів	Процесно-орієнтоване управління на підставі використання новітніх комп'ютерних програм та цифрового забезпечення видів діяльності

На підставі проведених досліджень, встановлено, що «традиційно використовуване раніше управління «за відхиленням» та управління «від досягнутого» неспроможні адекватно реагувати на кон'юнктуру цільових ринків.

Причини неадекватності управління «за відхиленням» та управління «від досягнутого» лежать в площині слідування існуючим процесам, а не роботі на випередження кон'юнктурним тенденціям для технічних розробок та технологічних нововведень» [7].

Тому найбільш ефективними методами управління виробничо-господарською діяльністю аграрних підприємств є підхід управління «за цілями», який орієнтується на зовнішнє середовище й стратегічне управління.

В сучасних умовах господарювання менеджери аграрних підприємств не в повній мірі використовують надбання сучасних досягнень в галузі управління, а саме: не в повній мірі удосконалюють структури апарату управління та організаційної структури, а також спостерігається нераціональне використання ресурсів, що призводить до гальмування інноваційних процесів в управлінні агропідприємствами. Інноваційний менеджмент повинен гарантувати ефективне вико-

ристання інновацій і напрямків на підвищення ефективності функціонування та розвитку підприємства в сучасних ринкових умовах.

**Висновки.** Отже, ефективність менеджменту – це ефективність роботи системи та процесу управління як взаємодії контрольної та керованої систем, що гарантує досягнення цілей компанії; яке визначається співвідношенням ефекту від здійснення різних інвестицій у систему управління підприємством із сумою витрат, необхідних для їх здійснення. Управління сільським господарством є особливим видом управління і може бути визначено як організація та координація виробництва в аграрних та інших сільськогосподарських підприємствах з метою досягнення довгострокового збільшення прибутку і досягнення інших конкретних цілей для кожного власника бізнесу або менеджера.

Основними засобами підвищення ефективності системи управління є: поліпшення структури управління, максимальне її спрощення, децентралізація більшості функцій, встановлення повноважень управління з урахуванням кваліфікації та особистих характеристик; розробка стратегії розвитку організації на основі аналізу її сильних та слабких сторін, розробки філософії та політики.

## Список використаних джерел

1. Мочерний С. В. Економічна енциклопедія у трьох томах. Т.3. Київ: Академія, 2002. 952 с.
2. Галушко В. Ефективність сільськогосподарських підприємств і зростання продуктивності праці в сільському господарстві. Київ, 2003. 25 с.
3. Колпаков В. М. Методи управління: навч. посібник. Київ: МАУП, 2013. 365 с.
4. Боковець В. В. Основи менеджменту: навч. посібник. Вінниця: ВФЕУ, 2013. 495 с.
5. Герасимчук В. Г. Стратегічне управління підприємством. Графічне моделювання: навч. посібник. Київ:

КНЕУ, 2013. 360 с.

6. Воронін О. Визначення показників економічної ефективності виробництва на основі модифікації ресурсного підходу. *Економіка України*. 2015. № 10. С. 29–37.

7. Востряков О. Обмеження і перешкоди впровадження процесного підходу в управлінні компанією. *Сталий розвиток економіки*. 2015. № 4.

### **References**

1. Mochernyj S.V. (2002). *Ekonomichna entsyklopediia* [Economic encyclopedia]. Kyiv: Vydavnychyj tsentr «Akademii».
2. Halushko V. (2003). *Efektivnist' sil'skohospodars'kykh pidpriemstv i zrostantia produktyvnosti pratsi v sil'skomu gospodarstvi* [Efficiency of agricultural enterprises and growth of labor productivity in agriculture]. Kyiv, Ukraine.
3. Kolpakov V. M. (2013). *Metody upravlinnia* [Management methods]. Kyiv: MAUP.
4. Bokovets' V. V. (2013). *Osnovy menedzhmentu* [Basics of management]. Vinnytsia: VFEU.
5. Herasymchuk V. H. (2013). *Stratehichne upravlinnia pidpriemstvom. Hrafichne modeliuвання* [Strategic management of the enterprise. Graphic modeling]. Kyiv: KNEU.
6. Voronin O. (2015). Determination of indicators of economic efficiency of production based on the modification of the resource approach. *Ekonomika Ukrainy*, 10, 29-37.
7. Vostriakov O. (2015). Limitations and obstacles to the implementation of the process approach in company management. *Stalyj rozvytok ekonomiky*, 4.

# ЕКОНОМІКА

УДК: 338.484

*Пристемський О. С., д.е.н., доцент  
Херсонський державний аграрно-економічний університет  
e-mail: pristemskiyaleksandr@gmail.com*

## БЕЗПЕЧНИЙ ІННОВАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК ТУРИСТИЧНОЇ ІНДУСТРІЇ В УКРАЇНІ

***Анотація:** У статті розглянуто туристичну індустрію України та її безпечний інноваційний розвиток. Визначені основні потенціали на яких вона базується. Визначено роль туристично-рекреаційної дестинації щодо інвестиційно-інноваційної кластеризації регіонів України для розвитку туристичної галузі. Обумовлена значущість використання структури регіональної туристично-рекреаційної сфери як місцевої географічно-територіальної одиниці. Розвиток ринку безпечної інноваційної індустрії туристичних послуг з урахуванням поляризаційних аспектів регіональної туристичної системи характеризується наявністю двох паралельно взаємопов'язаних тенденцій. Досліджено методологію просторової поляризації регіональної туристичної системи, яка передбачає конвергенцію інфраструктурного простору туристичних послуг, формування інноваційного ядра, мінімізацію прояву деструктивних факторів, збалансування інтересів регіонів та країни в цілому. Визначені якісні критерії, що сприяють комплексному впливу на багатофункціональну та багатоканальну систему показників фінансового аналізу, планування та прогнозування комерційних доходів, витрат на придбання матеріальних оборотних активів, обсягів залучення та використання фінансових ресурсів, сприяють активізації інвестиційного середовища у сферу туризму в Україні. Проведено дослідження для виявлення сутності туристичної інфраструктури, яка дає можливість визначити базові складові.*

***Ключові слова:** інноваційний розвиток, туристична індустрія, кластеризація, послуги, фінансові ресурси.*

**JEL code classification:** H11, H40, H53, L83, O15

*Prystemskiy O. S., D.Sc., Associate Professor  
Kherson State Agrarian and Economic University  
e-mail: pristemskiyaleksandr@gmail.com*

## SAFE INNOVATIVE DEVELOPMENT OF THE TOURIST INDUSTRY IN UKRAINE

***Abstract.** The article considers the tourism industry of Ukraine and its safe innovative development. The main potentials on which it is based are identified. The role of tourist and recreational destination in terms of investment and innovation clustering of the regions of Ukraine for the development of the tourism industry is determined. Due to the importance of using the structure of the regional tourist and recreational sphere as a local geographical and territorial unit. The development of the market of safe innovative industry of tourist services taking into account the polarization aspects of the regional tourist system is characterized by the presence of two interrelated trends. The methodology of spatial polarization of the regional tourist system, which provides for the convergence of the infrastructural space of tourist services, the formation of an innovative core, minimizing the manifestation of destructive factors, balancing the interests of regions and the country as a whole. Qualitative criteria have been identified that contribute to the complex impact on the multifunctional and multichannel system of indicators of financial analysis, planning and forecasting of commercial income, costs of acquisition of tangible current assets, attraction and use of financial resources, promote investment environment in tourism in Ukraine. A study was conducted to identify the essence of the tourist infrastructure, which makes it possible to determine the basic components.*

***Keywords:** innovative development, tourism industry, clustering, services, financial resources.*

**Постановка проблеми.** Туристична індустрія держави та її розвиток базується на потенціалах конкретних територій таких як просторовий, ресурсний, виробничий та

споживчий. Зростання безпечного інноваційного розвитку туристичної індустрії та активізація регіональної туристичної системи, що є головним каталізатором підйому соціально-економічних процесів у світі, можливе за сприятливих умов та належних важелів державної підтримки територій. При цьому масштаби, динамізм, неоднорідність розвитку туристичного ринку та транснаціоналізація туристичної діяльності в країнах-лідерах є переважно елітарними і мають значний вплив на туризм в країнах периферії. Це призводить до нерівномірності туристичного попиту в потенційно ідентичних туристичних дестинаціях, а різноманітний вплив туризму на соціально-економічний розвиток держав призводить до трансформаційних зрушень поляризованої регіональної системи туристичного ринку. Інтегрувати міжнародні туристичні процеси та ефективну конкуренцію на туристичному ринку можна лише на основі використання всіх можливостей регіонів, ресурсів суб'єктів певної економічної діяльності та просторової інфраструктури туризму, що значною мірою залежить від доктрини розвитку держави. та цільові регіональні програми, що генерують інноваційний потенціал з високим рівнем техніко-технологічного складу [1].

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання розвитку туристичної індустрії є актуальними й активно досліджуються вітчизняними та закордонними вченими. Зокрема, серед них варто відзначити таких науковців: Буторіна В., Гришова І., Дружиніна В. В., Єрко І., Залуїна О., Забокрицька М., Ключкович Н., Кошова Б. Особливості безпечного інноваційного розвитку туристичної індустрії розглядалися в працях Андрющенка А., Бойко В., Грановської В., Кучеренко В., Макухи С., Морозової Г., Ніколюк О., Рябоконт В., Рарок Л., Серьогіної-Берестовської О., Ткачук В., Трусової Н., а також закордонних вчених: G. Butnaru, J. Chen, H. Fu, J. Guan, A. Haller, J. Jeong, H. Li, G. Quaranta, A. Trukhachev, J. Xu, T. Zhang та ін.

**Формулювання цілей статті.** Розглянути комплекс теоретико-методичних засад безпечного інноваційного розвитку туристичної індустрії в Україні.

**Виклад основного матеріалу.** Галузь туристичних послуг є важливою галуззю еко-

номіки, інвестиційний розвиток якої є засобом отримання валютних надходжень, зайнятості, збільшення платіжного балансу та ВВП країни, диверсифікації економіки, підвищення прибутковості цієї галузі та добробуту нації. Поєднання економічних, соціальних і культурних аспектів розвитку туристичних послуг має невичерпний потенціал для прогресу щодо ефекту взаємодії інших галузей економіки, зумовлюючи прискорення обігу капіталу між країнами, відіграючи важливу роль у створенні інфраструктури для міжнародного туризму, особливо транспорт, готельно-ресторанний бізнес, торгівля, зв'язок, інформаційно-комунікаційний сектор, будівництво, сільське господарство, харчова промисловість, виробництво широкого асортименту непродовольчих товарів тощо [2].

Для багатьох країн туризм є першоджерело для отримання доходів, забезпечення зайнятості населення, розвитку інфраструктури та зростання приватного сектору. В умовах сьогодення розвиток туристичної галузі особливо заохочується серед країн третього світу, тоді як інші форми економічного зростання, такі як виробництво чи експорт природних ресурсів не мають комерційної життєздатності [3,4]. Сучасний досвід подорожей безпечним, комфортним та приємним для потенційного мандрівника стає можливим завдяки професійним послугам, які надаються туристичними агенціями та туроператорами, маркетинговим комунікаціям туристичних бюро, передовим технологіям [5].

Відсутність ділового постійного партнерства між власниками готелів, баз відпочинку, перевізників та туроператорів, що має місце у закордонних учасників ринку туристичного бізнесу в Україні відсутні «гуртові» знижки вартості запропонованих послуг, що в кінцевому результаті не сприяє поліпшенню сервісу в цілому. Україна має не значну кількість готелів, які здатні приймати туристів та забезпечувати сервіс відповідно до кількості зазначених у рекламі «зірок». Загалом, туристична галузь України не має розвитку туристичної індустрії, як потужні учасники цього ринку сусідніх держав [6].

В загальнодержавному масштабі важко переоцінити роль туристично-рекреаційної дестинації щодо інвестиційно-інноваційної

кластеризації регіонів України для розвитку туристичної галузі, враховуючи об'єктивність впливу історичних, географічних, культурні, економічні, політичні, соціальні та інші перспективи. Сфера туризму являє собою міжгалузевий господарський комплекс регіонів, що спеціалізується на виробництві та реалізації якісного туристичного продукту (послуг) суб'єктів туристичної діяльності, здатного задовольнити специфічний попит туристів, через систему взаємодії антропогенних рекреаційних потреб та рекреаційні можливості історико-культурного та природного потенціалу території. Надзвичайно складним утворенням є дестинація, оскільки її функціонування є результатом взаємодії приватних компаній з різними секторами туризму та суміжними ринками, представленими переважно малим та середнім бізнесом.

Вся система контролюється або може контролюватися місцевими органами влади безпосередньо або через публічно створені маркетингові організації. Справді, складність туристичного попиту та комбінація туристичного продукту є причиною того, чому окремі підприємства, навіть великі у виробництві та збуті, не можуть контролювати туристичні потоки до місця призначення. Вони можуть бути узгоджені лише за умови узгодженості суб'єктів туристичного ринку дестинації, між ними може виникнути конфлікт інтересів. Гравці місцевого ринку туристичних послуг, іноді навіть конкуруючи один з одним, змушені діяти спільно в плані залучення туристів і задоволення споживчого попиту. Лише в кооперації народилася конкурентоспроможність території, адже якщо якість продукту певної групи суб'єктів ринку падає, то падає і привабливість дестинації в цілому.

Слід зазначити, що інтеграційний набір різноманітних туристичних проектів для створення об'єктів дозвілля та розваг, розвитку місцевого транспорту та зв'язку, формування туристичної інфраструктури та переважно регіональних туристично-рекреаційних дестинацій має адміністративні межі, привабливі для тимчасового проживання. З огляду на існуючий загальноприйнятий методологічний інструментарій туристичного регіоналізму, досі немає необхідно-

сті розглядати дестинації та прирівнювати їх до регіональної соціально-екологічної та економічної системи.

Цілком очевидно, що у великих просторових туристичних центрах можна виділити принаймні декілька напрямків, які мають специфічні риси та характеристики, є відносно автономними для туристичної діяльності, хоча мають тісні територіальні взаємозв'язки. Враховуючи ці обставини, важливим є використання структури регіональної туристично-рекреаційної сфери як місцевої географічно-територіальної одиниці, яка має форму просторової організації туристичної діяльності та майданчика для розміщення зосереджених туристичних об'єктів з метою залучати та задовольняти потреби певної кількості туристів [7].

Об'єктивною умовою розвитку туристичної індустрії є просторова поляризація. Вона зумовлена відмінностями в розподілі природних ресурсів, кліматичними особливостями регіонів, культурно-історичною зумовленістю та нерівномірністю розміщення транспортної, комунікаційної, курортно-рекреаційної інфраструктури, розподілом ресурсів. Проте, до дисбалансу між темпами економічного зростання територій-донорів та територій-реципієнтів призводять значна регіональна диспропорція та просторова диференціація, нерівномірність економічного та соціального розвитку територіальних утворень.

У зв'язку з цим розвиток ринку безпечної інноваційної індустрії туристичних послуг з урахуванням поляризаційних аспектів регіональної туристичної системи характеризується наявністю двох паралельно взаємопов'язаних тенденцій: з одного боку, безсумнівний вплив економічного простору та ресурсів суб'єктів туристичних послуг, з іншого боку – одночасне поширення її активного впливу на простір її функціонування, через комплекс взаємопов'язаних туристичних підсистем, упорядкованих певними якими. системи.

Методологія просторової поляризації регіональної туристичної системи передбачає конвергенцію інфраструктурного простору туристичних послуг, формування інноваційного ядра, мінімізацію прояву деструктивних факторів, збалансування інтересів регіонів та

країни в цілому. Неоднорідна просторова ієрархія регіональної туристичної системи у вигляді ядра (центру) концентрації туристичної діяльності визначає фінансові, інвестиційні, інформаційні та технологічні можливості ринку туристичних послуг та формує динаміку туристичних потоків (доходів від туризму). Кумулятивний ефект і динамізм цих факторів призводить до зміни положення ядра і, відповідно, просторових рамок ринку туристичних послуг, трансформуючи тим самим відносини між центром і периферією.

Варто зауважити, що ієрархія центрів туристичного простору є результатом центр-периферійних відносин, які виявляються на всіх просторових рівнях у таких формах: центр і периферія світового господарства (макрорівень), центральний і периферійний регіони регіонального (мезорівень) та місцевого (мікро) рівнів. Просторово поляризована регіональна система, що забезпечує розвиток ринку туристичних послуг, обґрунтовує закономірності взаємодії між ядром і периферією. Ядро контролює матеріальні, фінансові, інноваційні, інформаційні потоки, застосовує нові технології та процеси, володіє більш складними формами роботи, є «постачальником інтелектуальних ресурсів», генерує інновації. Таким чином, постійне домінування центру над периферією забезпечує безперервність інноваційної діяльності: центр має найбільш інтенсивні та тісні контакти, кращий доступ до інформації.

Периферія має як внутрішній (ближній) просторовий зв'язок з ядром, так і зовнішній чи віддалений (глибинний) зв'язок, на який ядро практично не має мобілізуючої дії. Центр і периферія на будь-якому просторовому рівні є взаємопов'язаними потоками інформації, капіталу, товарів і робочої сили [1].

Про якість фінансового забезпечення інвестиційної діяльності суб'єктів туристичного бізнесу слід судити за критеріями (показниками) фінансової стійкості (здатності підтримувати життєздатність); вартість ресурсів (мінімізація середньозваженої вартості залучених фінансових ресурсів); зростання (отримання максимального економічного, фінансового та соціального ефекту суб'єктів туризму порівняно з суміжними галузями);

інвестиційний розвиток (можливість впровадження інноваційно-інвестиційних проєктів для переходу на новітні сервісні технології). Якісні критерії сприяють комплексному впливу на багатофункціональну та багатокавальну систему показників фінансового аналізу, планування та прогнозування комерційних доходів, витрат на придбання матеріальних оборотних активів, обсягів залучення та використання фінансових ресурсів, сприяють активізації інвестиційного середовища у сферу туризму в Україні [2].

Невід'ємною складовою активного розвитку всієї туристичної галузі в країні є туристична інфраструктура. Проведена значна кількість досліджень для виявлення сутності такої інфраструктури дає можливість визначити базові складові, основними з яких є:

1) інфраструктура туризму - система організацій та інституцій, діяльність яких спрямована на надання туристичних послуг з метою збалансування інтересів суб'єктів туристичного ринку у відповідності до норм чинного законодавства;

2) інфраструктура туризму - комплекс споруд, інженерних і комунікаційних мереж, у тому числі телекомунікаційного зв'язку, доріг, суміжні індустрії туризму підприємства, що забезпечують нормальний доступ туристів до туристських ресурсів, а також забезпечення життєдіяльності підприємств індустрії туризму;

3) інфраструктура туризму - комплекс видів діяльності щодо створення умов для реалізації туристських послуг;

4) туристична інфраструктура - це складне суспільно-географічне утворення системного характеру, яке формується та функціонує за наявності певної кількості елементів інфраструктури туризму, які пов'язані між собою прямими та зворотними зв'язками, структура та інтенсивність яких формується під впливом туристичного попиту;

5) туристична інфраструктура - це сукупність штучно створених рекреаційних закладів та супутніх об'єктів, побудованих для загального користування за рахунок державного інвестування: автомобільні та залізничні дороги, пункти пропуску, аеропорти, лікарні, школи тощо;

6) туристична інфраструктура - сукупність об'єктів, які забезпечують відпочинок і



розважання туриста; це базова умова розвитку туризму.

Аналіз окреслених підходів до розгляду сутності категорії "туристична інфраструктура" дає підстави визначити такі особливості досліджуваної дефініції, а саме:

1) туристична інфраструктура є невід'ємною складовою розвитку туризму, організації відпочину споживачів туристичних послуг;

2) однією з ключових функцій туристичної інфраструктури є функція забезпечення;

3) туристична інфраструктура - це цілісна система взаємопов'язаних елементів, підсистем;

4) туристична інфраструктура - це переважно сукупність штучно створених людиною об'єктів та підсистем [8].

Пріоритетність напрямів безпечного інноваційного розвитку туристичної індустрії зумовлює необхідність концентрації зусиль на «точкових» територіальних зонах туристичних потоків та концентрації споживачів на сформованій вартості туристичного продукту, сучасних засобів маркетингової політики для забезпечення системи критеріїв та важелів впливу інтегрального потенціалу туристично-рекреаційної дестинації. Крім того, стратегія розвитку туристично-рекреаційних дестинацій повинна бути взаємозалежною зі стратегією територіального розвитку кластерів, і органічно інтегрувати інтереси підприємців, органів державної влади та місцевого самоврядування, туристів і місцевого населення, центру притягнення. з них історичні, архітектурні та природні ресурси [7].

#### Список використаних джерел

1. Trusova N., Kyrylov Yu., Hranovska V., Krykunova V., Prystemskyi O., Sakun A. The imperatives of the development of the tourist services market in spatial polarization of the regional tourist system. *GeoJournal of Tourism and Geosites*. 2020. Vol. XIII (29). № 2. P. 565-582.
2. Trusova N. V., Tanklevska N. S., Cherniavska T. A., Prystemskyi O., Yeremenko D. V., Demko V. S. Financial provision of investment activities of the subjects of the world industry of tourist services. *Journal of Environmental Management and Tourism*. 2020. Vol. 11(4). P. 890-902.
3. Грановська В. Г., Бойко В. О. Функціонування екоготелів в Україні як чинник активізації підприємницької діяльності. *Економіка АПК*. 2020. № 3. С. 57-65. URL: <https://doi.org/10.32317/2221-1055.202003057> (дата звернення 30.11 2021).
4. Завідна Л. Д. Аналіз, проблеми та перспективи розвитку готельного господарства в Україні. *Вісник ОНУ імені І. І. Мечникова*. 2015. Т. 20, вип. 3. С. 91-95.
5. Бойко В. О. Сучасні проблеми туристичного бізнесу. NEW ECONOMICS - 2020: Від стагнації до процвітання: в пошуках ефективних рішень подолання економічних наслідків COVID-19: матеріали II Міжнародного наукового форуму (31 жовтня 2020 р.). Київ: СПЕЙСТАЙМ, 2020. С.11-13.
6. Бойко В. О., Бойко Л. О. Внутрішній туризм в Україні: виклики сьогодення. *Science and study 2020: матеріали II Міжнародного форуму молодих науковців та дослідників (17-18 вересня 2020 року)*. Київ: СПЕЙ-

**Висновки.** Результати проведено дослідження показали, що зміцнення позицій України у безпечному інноваційному розвитку туристичної індустрії можливе за умов створення національного конкурентоспроможного туристичного продукту, іміджу макро-регіонів (мезорегіонів, субрегіонів), ухвалення завчасної стратегії та реалізації політики сталого розвитку для вирішення нагальних проблем забезпечення перебування іноземних громадян; використання інформаційних технологій для просування туристичного продукту, задоволення потреб споживачів; удосконалення управління та маркетингу зовнішньоекономічної діяльності в туризмі; покращення національного транспортного сполучення та доріг; впровадження принципів корпоративної соціальної відповідальності в туристичному бізнесі; закупівля екологічно чистої продукції та розвиток зеленого будівництва; відповідальність за природні ресурси; охорона наземних екосистем, раціональне використання лісів і припинення втрати біорізноманіття.

Створення системи стратегічного управління для забезпечення безпечного інноваційного розвитку туристичної індустрії в Україні дозволить найбільш повно задовольнити потреби цільових ринків, підвищення рівня споживання туристичних послуг. Тільки добре розроблена та послідовно реалізована стратегія може протидіяти постійному демпінгу, падінню платоспроможного попиту, зниженню реального доходу та прибутку в туристичному бізнесі.

СТАЙМ, 2020. С. 89-91.

7. Trusova N. V., Cherniavska T. A., Pasiaka S. R., Hranovska V. Hr., Prystemskyi O. S., Demko V. S. Innovative clustering of the region in the context of increasing competitive positions of the enterprises of the tourist-recreational destination. *GeoJournal of Tourism and Geosites*. 2000. Vol. 31(3). P. 1126–1134.

8. Сакун А. Ж., Гакал Т. О. Формування системи інфраструктури сільського зеленого туризму в Україні. *Агросвіт*. 2020. № 7. С. 97–101.

### References

1. Trusova, N., Kyrylov, Yu., Hranovska, V., Krykunova, V., Prystemskyi, O., Sakun, A. (2020). The imperatives of the development of the tourist services market in spatial polarization of the regional tourist system. *GeoJournal of Tourism and Geosites*, XIII(29), 2, 565-582.

2. Trusova, N.V., Tanklevska, N.S., Cherniavska, T.A., Prystemskyi O., Yeremenko, D.V., Demko, V.S. (2020). Financial provision of investment activities of the subjects of the world industry of tourist services. *Journal of Environmental Management and Tourism*, 11, 4, 890-902.

3. Hranovska V.Hr., Boyko V.O. (2020). Functioning of eco-hotels in Ukraine as a factor in intensifying entrepreneurial activity. *Economics of agro-industrial complex*, 3, 57-65. <https://doi.org/10.32317/2221-1055.202003057>.

4. Zavidna L. D. (2015). Analysis, problems and prospects of hotel development in Ukraine. *Bulletin of ONU named after II Mechnikov*, 20, 3, 91-95.

5. Boyko V.O. (2020). Modern problems of tourism business. *NEW ECONOMICS - 2020: From stagnation to prosperity: in search of effective solutions to overcome the economic consequences of COVID-19: materials of the II International Scientific Forum*. m. Kyiv, 11-13.

6. Boyko V. O, Boyko L. O. (2020). Domestic tourism in Ukraine: today's challenges. "Science and study 2020": materials of the II International Forum of Young Scientists and Researchers (September 17-18, 2020). Kyiv, 89-91.

7. Trusova, N. V., Cherniavska, T. A., Pasiaka, S. R., Hranovska, V. Hr., Prystemskyi, O. S., Demko, V. S. (2020). Innovative clustering of the region in the context of increasing competitive positions of the enterprises of the tourist-recreational destination. *GeoJournal of Tourism and Geosites*, 31(3), 1126–1134.

8. Sakun A. Zh., Gakal T.O. (2020). Formation of the system of rural green tourism infrastructure in Ukraine. *Agrosvit*, 7, 97–101.

УДК: 311(477)

Сливінська О. Б., к.е.н., д-рцент  
Відокремлений підрозділ Національного університету біоресурсів  
і природокористування України «Бережанський агротехнічний інститут»  
oksanasluvinska@ukr.net

## ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ СТАТИСТИКИ В УКРАЇНІ

**Анотація.** У статті розглянуто проблемні питання теорії та практики державної статистики. З'ясовано, що на сучасному етапі розвиток національної статистики в Україні характеризується її докорінною перебудовою та поступовим впровадженням європейських стандартів. Визначено, що метою програми розвитку державної статистики України є абсолютне задоволення інформаційних проблем суспільства та відповідність національної статистичної системи міжнародним стандартам.

**Ключові слова:** статистика, європейська інтеграція, програма розвитку державної статистики, міжнародні стандарти.

**JEL code classification:** C44

Oksana Slyvinska., Ph.D., Ass. Prof.  
SS NULES of Ukraine "Berezhany Agrotechnical Institute"  
oksanasluvinska@ukr.net

## PROBLEMS AND PROSPECTS OF DEVELOPMENT STATISTICS IN UKRAINE

**Abstract.** Statistical information is one of the fundamental information resources of society. Only presented in the form of quantitative statistical indicators, mass phenomena of socio-economic life become precisely defined, that is, statistically expressed. This makes it possible to learn real information about their qualitative content in specific conditions of place and time. In the modern period, the effectiveness of state management depends on the quality and quantity of information that characterizes the state and development of the country's economy and related social processes. It is statistical data that provide a clear and objective picture of the state of the economy and the social sphere, satisfy the needs of the management system and other socio-economic subjects for quality, complete, diverse and timely information, ultimately determine the place and role of the state in international economic relations.

Permanent economic reforms in Ukraine, which acutely affect the interests of all people, draw attention precisely to statistics, since one of its main tasks is the optimization of reporting, reducing the volume of information to the modern needs of the management system. Statistics are the basis for making important decisions at various levels of the country's economic system. Currently, ensuring the reliability and validity of statistical information is possible by increasing the scientific level of statistical methodology, bringing it closer to the methodology and standards of world statistical practice, improving the system of indicators, methods and methods of collecting, processing, storing and analyzing statistical information.

The strategy for the development of the state statistics of Ukraine stipulates the need to continue reforms in the statistical system, improve the quality of assessment of the development of the economy and the social sphere, fully satisfy the information needs of society, and implement European integration development. Reforming the system of state statistics in accordance with EU regulations and international standards is an extremely important and urgent task.

As practice shows, the development of national statistics is characterized by its radical restructuring. Ukraine is gradually introducing European standards of living, striving to improve information processing as much as possible, introducing modern statistical methods of analysis, creating automated data banks in order to achieve the set goal and take a leading position in the world.

**Key words:** statistics, European integration, state statistics development program, international standards

**Постановка проблеми.** Динамічний розвиток економіки та різноманітних форматів бізнесу потребують подальшого вдосконалення систем обліку та звітності, широкого застосування статистико-математичних методів в економічних розробках та дослі-

дженнях. Значна роль у цьому відношенні належить статистиці. Перед статистикою поставлені важливі завдання щодо удосконалення системи статистичних показників, забезпечення всіх рівнів управління національним господарством, вичерпною і вірогідною статистичною інформацією. Статистика як наука і практика належить до тих фундаментальних надбань, нагромаджених людством на шляху соціального прогресу. Використання в управлінні статистичних методів дозволяє оцінити підприємницькі й фінансові ризики, створити умови для підвищення ефективності виробництва на основі вірогідної оцінки стану й можливостей різних сфер діяльності, своєчасного визначення тенденцій, прогнозування їх розвитку та оцінки функціонування ринкових відносин.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблемам теорії статистики присвячено багато наукових досліджень відомих учених та практиків, таких як Уманець Т. В., Мармоза А. Т., Матковський С. О., Захожай В. Б., Федорченко В. С., Моторин Р. М., Підгорний А. З., Милашко О. Г., Русев О. П., Гай О. М., Осауленко О. Г., а також зарубіжних науковців, зокрема П. фон дер Ліппе, Г. Конрінга, Г. Ахенваля, В. Петті, А. Кетле.

**Мета дослідження.** Метою даної статті є розгляд проблемних питань теорії та практики державної статистики, а також інформування наукової спільноти про основні досягнення національної статистики на сучасному етапі та пріоритетні напрямки розвитку статистики на перспективу.

**Виклад основного матеріалу.** В умовах економічного розвитку, суспільство володіє статистичною інформацією як сукупністю числових даних про масові суспільно економічні явища та процеси. Це дає змогу будувати прогнози розвитку соціально-економічних явищ, бачити закономірності в масиві чисел, виділяти стійкі зв'язки між окремими показниками, визначати основні дії при ухваленні рішень [1, с. 153].

Організація статистики в Україні згідно Конституції України визначається виключно законами. Виходячи з цього, державною службою статистики України була проведена велика робота з підготовки пакета законопроектів у сфері статистики. Верховною радою було прийнято такі закони: “Про держа-

вну статистику”, “Про Всеукраїнський перепис населення”, “Про внесення змін до Кодексу України про адміністративні правопорушення (в частині встановлення відповідальності за порушення порядку подання та використання даних державних статистичних спостережень)”; “Про внесення змін у деякі законодавчі акти України у зв'язку із прийняттям Закону України “Про державну статистику”.

Ці законодавчі акти повністю відповідають основним принципам офіційної статистики Організації Об'єднаних Націй (ООН), адаптовані до законодавства Європейського Союзу (ЄС) у сфері статистики, а також отримали позитивну оцінку Євростату і статистичного департаменту МВФ (Міжнародного валютного фонду). Їх прийняття створило відповідні правові та організаційні умови для подальшого розвитку державної статистики в Україні.

За роки незалежності державна статистика України, основним завданням якої є об'єктивна оцінка соціально-економічного розвитку країни, зазнала значних змін, проте для підняття статистики до сучасного міжнародного наукового рівня, задоволення потреб системи управління та інших соціально-економічних суб'єктів в якісній, повній, різноманітній і своєчасній інформації, вкрай необхідна докорінна її перебудова [2, с. 221].

Серед проблем сучасної статистики виділяють:

1. Неправильне застосування статистичної методології. Для України на сьогодні актуально питання узгодженості національних, та міжнародних стандартів статистичного дослідження. Оскільки встановлення закономірностей масового явища відбувається через спостереження окремих його елементів (поведінка яких може суттєво різнитись), то при цьому існує можливість отримання невірних висновків.

2. Підвищення ефективності автоматизованих систем управління. Необхідно створити автоматизовані банки даних, розподільчі банки даних, які в свою чергу могли б сприяти створенню Єдиної статистичної інформації системи (ЕСІС), що надасть можливість запровадити в практику сучасні статистичні методи аналізу, імітаційні та прогнозні методи.

3. Оптимізація звітності. Потрібно впроваджувати замість суцільної звітності вибіркові обстеження, одноразові обліки чи опитування, що приведе до оперативного і поглибленого аналізу.

4. Забезпечення надійності і достовірності статистичної інформації. Весь науковий рівень статистичної методології, що застосовується в Україні, повинен відповідати методології і стандартам світової статистичної практики [3, с. 120-127].

Основними досягненнями національної статистики на сучасному етапі розвитку можна назвати:

- запровадження в основу державного управління принципів стратегічного планування статистики України, знайшло відображення в розроблені та затверджені урядом послідовно реалізованих двох програм розвитку державної статистики;

- внаслідок реалізації основних програми розвитку державної статистики були створені головні засади національної статистичної методології, що узгоджувалися з міжнародними стандартами: запроваджено базові елементи системи національних рахунків (СНР) і платіжного балансу, статистики зовнішньої торгівлі та зовнішньоекономічних інвестицій, грошово-кредитної та банківської статистики, статистики цін, створено Єдиний державний реєстр підприємств та організацій України, розроблено основи державної системи класифікації та кодування техніко-економічної соціальної інформації тощо;

- створена комплексна статистична система, адаптована, з одного боку, до міжнародних стандартів, а з другого – до національної специфіки; значні зміни відбулися в організації та проведенні державних статистичних спостережень за всіма напрямками, але насамперед у побудові національної СНР як інтегруючого елементу системи статистики в цілому;

- створення цілісної системи статистики підприємств, що дозволило запровадити в країні першою серед країн СНД інтегровані обстеження всіх суб'єктів господарювання незалежно від видів економічної діяльності; це дає змогу комплексно обстежувати економічну ситуацію в цілому та в окремих галузях, аналізувати діяльність всіх категорій підприємств, здійснювати порівняльний ана-

ліз як на регіональному, так і національному рівнях;

- запровадження у 1999 році обстеження умов життя домогосподарств для вивчення рівня та якості життя населення; за результатами такого виду моніторингу його методологія та організація отримала високу оцінку міжнародних експертів;

- у січні 2003 року Україна офіційна стала 52-ю країною в світі та першою серед країн СНД щодо підтримки міжнародного стандарту у сфері статистики “Спеціальний стандарт щодо поширення даних”(ССПД), розроблений МВФ, що гарантує користувачам у всьому світі високий рівень достовірності і якості української статистики та її відповідність міжнародним стандартам;

- в галузі статистики природних ресурсів та навколишнього середовища з питань екологічного обліку Державною службою виконуються роботи зі створення відповідних статистичних баз даних та її поширення серед країн членів ООН. Особливу увагу приділяється також питанням зміцнення національних статистичних потенціалів, великий обсяг роботи проведено по розробці програми технічного співробітництва України та Статистичного відділу ООН в цій сфері, зокрема, проведено роботи по розбудові центрального елементу макроекономічної статистики та прогнозування;

- в сфері економічної статистики останніми роками пріоритетний напрям роботи був наданий спрощенню зв'язків між національними статистичними відомствами з метою обміну ресурсами та надання необхідної технічної допомоги.

Оскільки в умовах глобалізації світової економіки надзвичайно важливе значення має успішна інтеграція країни в міжнародне економічне співтовариство, то одним із основних пріоритетів на сьогодні є максимальна адаптація державної статистики до міжнародних стандартів.

Так як вже сказано, що у провідних галузях національної статистики (національному рахівництві, статистиці зовнішньої торгівлі, цін, праці й зайнятості та інших) вже запроваджено основні міжнародні статистичні стандарти, передусім Євросоюзу, проте існує необхідність переходу до максимально можливого на сьогодні застосування відповідних

стандартів у всіх галузях національної статистики.

Було і залишаються, головними пріоритетами статистичної служби повне та своєчасне забезпечення потреб усіх користувачів, включаючи органи державної влади, у достовірній та об'єктивній статистичній інформації. Так, з метою контролю за ходом виконання Програми діяльності Кабінету Міністрів, державною службою статистики проводиться розширення система макроекономічних показників в цілому та показників виробництва товарів і надання послуг за галузями економіки зокрема. Для забезпечення оцінки результатів реалізації соціально спрямованих заходів урядової програми передбачається розробка якісно нових статистичних показників, що дадуть змогу здійснювати оцінку масштабів бідності та безробіття, фактичної зайнятості населення, а також моніторинг впливу ринкових перетворень на соціально-демографічну ситуацію в країні.

Сьогодні актуальною є Програма розвитку державної статистики до 2023 р., розроблена відповідно до вимог статті 15 Закону України «Про державну статистику» [16]. Ця Програма визначає стратегічні напрями та перспективні завдання, спрямовані на забезпечення постійного підвищення якості статистичної інформації, містить очікувані результати їх реалізації, є шостою довгостроковою програмою з часу набуття Україною незалежності.

Щоби забезпечити довіру до офіційної статистики України, потрібно на належному рівні надавати широкому колу користувачів актуальну, достовірну, об'єктивну, якісну та оперативну інформацію про стан економіки та соціальної сфери. Також необхідно мати розвинену інформаційно-обчислювальну систему, використовувати не тільки відомі у світі та добре відпрацьовані комп'ютерні системи (“SAS”, “SPSS”, “Statistica”, “Statgraphics (STSC)” тощо) та веб-інструменти (“Many Eyas”, “Visualizing.org”, “ChartsBin”, “Google Chart Tools” тощо), але й новітні технічні та програмні засоби, сучасні інформаційні й комунікаційні технології та методи оброблення, що дасть змогу підвищити ефективність та якість автомати-

зованого оброблення статистичної інформації [10, с. 114].

Маючи на меті подальше цілеспрямоване удосконалення всіх напрямків статистичної діяльності, програма розвитку статистики ґрунтується на результатах, яких вже досягнуто, враховуючи вплив внутрішніх і зовнішніх факторів, виходячи із сучасного розуміння ролі державної статистики в економіці та суспільстві.

Усі програми розвитку національної статистики носять комплексний та системний характер, а тому передбачається чітка координація дій всіх задіяних співвиконавців — міністерств, відомств і наукових закладів, причому як розробників статистичної інформації, так і користувачів, а також міжнародних організацій. Уся міжнародна матеріальна та технічна допомога з питань статистики базується в основному на регіональних потребах і чітко координується Статистичним відділом ООН.

Нині перед національною статистикою постають все нові і нові завдання щодо подальшого вдосконалення системи показників, прийомів і методів збору, обробки, зберігання і аналізу статистичної інформації.

Основними пріоритетними напрямками розвитку статистики на перспективу є:

- взаємодія з користувачами та респондентами, координація статистичної діяльності;
- зміцнення нормативно-правової бази та статистичної інфраструктури, впровадження міжнародних стандартів і рекомендацій;
- удосконалення процедур збирання, оброблення та поширення статистичної інформації;
- удосконалення організаційної структури та системи управління органів державної статистики;
- модернізація інформаційних та комунікаційних технологій;
- розвиток статистики в органах державної влади та координація дій у питаннях організації діяльності щодо збирання, обробки та аналізу статистичної інформації й адміністративних даних.

**Висновки.** Таким чином, саме реформування є найбільш актуальним трендом державної політики України в усіх соціально-економічних сферах. При цьому статистичні дослідження тих чи інших соціально-економічних процесів та явищ мають проводитися за єдиною узгодженою світовою методологією, тому основним завданням розвитку національної статистики є приведення її методології та практики організації статистичного спостереження у відповідність до міжнародних стандартів.

#### Список використаних джерел

1. Уманець Т. В. Загальна теорія статистики: навч. посіб. Київ: Знання, 2006. 239 с.
2. Мармоза А. Т. Практикум з математичної статистики: навч. посіб. Київ: Кондор, 2009. С. 220-221.
3. Матковський С. О. Статистика: навч. посіб. Львів: Новий Світ, 2009. С. 120-127.
4. Захожай В. Б., Федорченко В. С. Теорія статистики : навчальний посібник. Київ: МАУП, 2006. 264 с.
5. Моторин Р. М. Міжнародна економічна статистика : підручник. Київ: КНЕУ, 2004. 324 с.
6. Підгорний А. З., Милашко О. Г., Русева О. П. Міжнародна статистика : навчальний посібник. Одеса : ОНЕУ, 2012. 162 с.
7. Гай О. М. Окремі аспекти розвитку національної статистики на сучасному етапі. 2008. URL: <http://dspace.kntu.kr.ua/jspui/bitstream/123456789/2459/1/16.pdf-2008> (дата звернення 04.02.2019).
8. Осауленко О. Г. Офіційна статистика в системі національної інформаційної безпеки : монографія. Київ: Август Трейд, 2017. 295 с.
9. Липпе П. фон дер. Экономическая статистика. Штудгарт: Йена, 1995. 629 с.
10. Шестерняк М. М. Сучасні тенденції розвитку національної статистики. *Інноваційні економічні механізми для розвитку підприємств, регіонів, країн : матеріали міжнародної науково-практичної конференції, м. Київ, 15–16 лютого 2019 р.* Київ, 2019. С. 111–115.
11. Шевченко Л. І. та ін. Новий словник іншомовних слів: близько 40 000 слів і словосполучень. Київ: АРІЙ, 2008. 672 с.
12. Радченко І. О. та ін. Новий тлумачний словник сучасної української мови / уклад. І. О. Радченко, О. М. Орлова. Київ: ПП В.М. Голяка, 2010. 768 с.
13. Стратегія економічного та соціального розвитку України «Шляхом європейської інтеграції» на 2004–2015 рр. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/493%D0%B0/2004> (дата звернення 06.07.2019).
14. Про затвердження Стратегії розвитку державної статистики на період до 2008 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/910-2004-%D0%BF> (дата звернення 06.07.2019).
15. Поліщук І.Р. Основні етапи розвитку статистики. 2017. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2017/06/26-2.pdf-2017> (дата звернення 22.02.2019).
16. Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення 07.07.2019).
17. Угода про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони. URL: [http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/984\\_011/page](http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/984_011/page) (дата звернення 07.07.2019).
18. Про Стратегію сталого розвитку «Україна – 2020». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5/2015> (дата звернення 23.07.2019).
19. Уряд затвердив проект реформування Держстату. URL: <https://www.kmu.gov.ua/ua/news> (дата звернення 25.07.2019).
20. Сидорова А. В. Экономико-статистические методы в управлении сферой услуг: монографія. Донецк: ДонДУ, 2002. 239 с.
21. Омеляненко В. А. Використання інноваційних технологій в процесі вивчення економіко-статистичних дисциплін. *Траектория науки*. 2017. Т. 3, № 1. С. 2.1–2.11.
22. Осауленко О. Г. Триває процес підвищення довіри до української статистики у світі. Стратегія розвитку статистики. URL: <http://ukrstat.gov.ua/druk/coment/Intervu/Intervu051213.htm> (дата звернення 06.08.2019).

#### References

1. Umanets T. V. (2006) Zahalna teoriia statystyky: navch. posib. K.: Znannia.
2. Marmoza A. T. (2009) Praktykum z matematychnoi statystyky: navch. posib. K.: Kondor.
3. Matkovskiy S. O. (2009) Statystyka: navch. posib. Lviv: Novyi Svit.
4. Zakhzhzhai V. B., Fedorchenko V. S. (2006) Teoriia statystyky : navchalnyi posibnyk [Statistics Theory : Educ. tool for students higher teach closed]. Kiev: MAUP.
5. Motoryn R. M. (2004) Mizhnarodna ekonomichna statystyka : pidruchnyk [International economic statistics : a textbook]. Kyiv: KNEU.
6. Pidhornyi A. Z., Mylshko O. H., Rusieva O. P. (2012) Mizhnarodna statystyka : navchalnyi posibnyk [International statistics : a textbook]. Odessa: KNEU.
7. Hai O.M. (2008) Okremi aspekty rozvytku natsionalnoi statystyky na suchasnomu etapi [Some aspects of the development of national statistics at the present stage]. Available at: <http://dspace.kntu.kr.ua/jspui/bitstream/123456789/2459/1/16.pdf> (accessed: 04 February 2019).

8. Osaulenko O.H. (2017) Ofitsiina statystyka v systemi natsionalnoi informatsiinoi bezpeky : monohrafiia [Official statistics in the national information security system : monograph]. Kyiv: August Trade.
9. Lytpe P. fon der. (1995) Ekonomycheskaia statystyka [Economic statistics]. Stuttgart ; Jena.
10. Shesternyak M.M. (2019) Suchasni tendentsii rozvytku natsionalnoi statystyky [Modern trends in the development of national statistics]. *Proceedings of the Innovative economic mechanisms for the development of enterprises, regions, countries : materials international. Research Practice Conf. (Kyiv, February 15–16, 2019)*, VI, pp. 111–115.
11. Novyi slovnyk inshomovnykh sliv: blyzko 40 000 slov i slovospoluchen (2008) [New dictionary of foreign words: about 40000 words and word combinations] (in order. Shevchenko L.I.). Kyiv: ARIY, p. 576.
12. Novyi tlumachnyi slovnyk suchasnoi ukrainskoi movy (2010) [New interpretative dictionary of modern Ukrainian], (compiled by Radchenko I.O., Orlova O.M.), Kyiv: PE Golyaka V. M., p. 625.
13. Stratehiia ekonomichnoho ta sotsialnoho rozvytku Ukrainy “Shliakhom yevropeiskoi intehratsii” na 2004–2015 rr. [The Strategy of Economic and Social Development of Ukraine “Towards European Integration” for 2004–2015]. (2004). Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/493%D0%B0/2004> (accessed: 06 July 2019).
14. Pro zatverdzhennia Stratehii rozvytku derzhavnoi statystyky na period do 2008 r. [On approval of the Strategy for the development of national statistics for the period up to 2008]. (2008). Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/910-2004%D0%BF> (accessed: 07 July 2019).
15. Polishchuk I.R. (2017) Osnovni etapy rozvytku statystyky [Main stages of statistics development]. Available at: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2017/06/26-2.pdf-2017> (accessed: 22 February 2019).
16. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy. [The State Statistics Service of Ukraine]. Available at: <http://www.ukrstat.gov.ua> (accessed: 07 July 2019).
17. Uhoda pro asotsiatsiiu mizh Ukrainoiu, z odnii storony, ta Yevropeiskym Soiuzom, Yevropeiskym spivtovarystvom z atomnoi enerhii i yikhnimy derzhavamy-chlenamy, z inshoi storony [Association Agreement between Ukraine, of the one part, and the European Union, the European Atomic Energy Community and their Member States, of the other part]. – Available at: [http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/984\\_011/page](http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/984_011/page) (accessed: 07 July 2019).
18. Pro Stratehiiu staloho rozvytku “Ukraina – 2020”. [On Ukraine 2020 Strategy for Sustainable Development]. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5/2015> (accessed: 23 July 2019).
19. Uriad zatverdyyv proekt reformuvannia Derzhstatu [Government approves draft reform of State Statistics Committee]. Available at: <https://www.kmu.gov.ua/en/news> (accessed: 25 July 2019).
20. Sydorova A.V. (2002) Ekonomyko-statystycheskye metodu v upravleny sferoi usluh : monohrafiya [Economic and statistical methods in service management : monograph]. Donetsk : DonSU.
21. Omelianenko V.A. (2017) Vykorystannia innovatsiinykh tekhnolohii v protsesi vyvchennia ekonomiko-statystychnykh dystsyplin [The use of innovative technologies in the study of economic and statistical disciplines]. *The trajectory of science. International electronic scientific journal*, vol. 3, no. 1, pp. 2.1–2.11.
22. Osaulenko O.H. (2013) Tryvaie protses pidvyshchennia doviry do ukrainskoi statystyky u sviti. Stratehiia rozvytku statystyky. [The process of increasing confidence in Ukrainian statistics in the world (Strategy for the development of statistics)]. Available at: <http://ukrstat.gov.ua/druk/coment/Intervu/Intervu051213.htm> (accessed: 06 August 2019).



УДК: 338.43(477)

*Трусова Н. В., д.е.н., професор  
Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного  
Гривківська О. В., д.е.н., професор  
ПВНЗ «Європейський університет»  
Котвицька Н. М., к.е.н., доцент  
ПВНЗ «Європейський університет»*

## ЕКОНОМІЧНА БЕЗПЕКА ПІДПРИЄМСТВ СІЛЬСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА В ІННОВАЦІЙНО-ІНВЕСТИЦІЙНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ

*Анотація.* В статті розглянуто практичні аспекти нарощування рівня економічної безпеки підприємств сільського господарства як системи, що уособлює в собі стан стійкої рівноваги компонент їх інноваційно-інвестиційної діяльності. Представлено розрахунки рівня фінансової, виробничої, кадрової, екологічної, ринкової, соціальної компонент інноваційно-інвестиційної діяльності, що забезпечують економічну безпеку підприємств сільського господарства (агрохолдингів) при взаємодії виокремлених та узгоджених індикаторів.

*Ключові слова:* економічна безпека, ризики економічної безпеки, підприємства, сільське господарство, агрохолдинги, інноваційно-інвестиційна діяльність.

**JEL code classification: Q13**

*Trusova N. V., D.Sc., Professor  
Dmytro Motorny Tavria State Agrotechnological University  
Hryvkivska O. V., D.Sc., Professor  
European University  
Kotvytska N. M., PhD, Associate Professor  
European University*

## ECONOMIC SECURITY OF AGRICULTURAL ENTERPRISES IN THE TRAJECTORY OF INNOVATION AND INVESTMENT ACTIVITY

*Abstract.* The article considers practical aspects of increasing the level of economic security of agricultural enterprises as a system that embodies the state of stable equilibrium of its components in the trajectory of innovation and investment activity when the environment changes, taking into account the restructuring of amplification factors. The necessity of a synergetic approach to balancing the state of stable equilibrium of functional components of economic security is proved. It is substantiated that economic security creates such a "security corridor" of the enterprise, which ensures its long-term progressive development, embodying it as a system that changes in response to any changes in the environment; forming a stable trajectory of innovation and investment activity; maintaining their synchronicity and rhythm by restructuring the random factors of influence, reducing bifurcation (state of unstable equilibrium), determining the critical point and increasing the amplification (action) of system parameters for further formation of new order imperatives. A methodical approach to the diagnosis of forming components of economic security of agricultural enterprises, which minimizes their number, avoids double counting of coefficients by forming a system of indicators for each component, taking into account the contour of the amplification (bifurcation) of the system equilibrium. The indicators of functional components of economic security of agricultural enterprises were combined. Diagnosis of economic security is carried out and indicators of functional components of agroholdings of Ukraine are identified. The level of economic security and its functional components is forecasted. The model of the optimal level of economic security of agricultural enterprises (agroholdings) in the interaction of isolated of components of the innovation and investment activity and their agreed indicators is presented.

*Key words:* economic security, risks of economic security, enterprises, agriculture, agroholdings, innovation and investment activity.



**Постановка проблеми.** Сучасні можливості для ефективного й конкурентоспроможного розвитку суб'єктів аграрного бізнесу в контексті трансферту технологій, впровадження інновацій та інвестицій у виробничі процеси, їх організацію та управління, у т. ч. на основі спеціалізації й диверсифікації виробництва й розвитку інфраструктури логістики, комунікацій, мобільності й вивільнення трудових ресурсів, росту людського потенціалу та інтелектуального капіталу. Поряд з цим зростають загрози їх збереження, функціонуванню та розвитку через недобросовісну конкуренцію й монополізацію на аграрних ринках, порушення комерційної таємниці й економічне шпигунство, прорахунки в менеджменті та маркетингу, рейдерство, захоплення й поглинання аграрного бізнесу, фінансові загрози підприємств.

Економічна безпека як модифікована система попередження причин, нівелювання наслідків ризиків та загроз функціонування у виробничо-економічній, фінансовій, інноваційно-інвестиційній, екологічній, зовнішньо-економічній, інформаційній, організаційно-управлінській площинах уможливорює продукування альтернативних джерел фінансування інноваційно-інвестиційного потоку, через зростання бюджетних надходжень за рахунок збільшення обсягів виробництва та підвищення конкурентоспроможності аграрної продукції на продовольчих ринках. Проте вирішення цих важливих для галузі завдань потребує реальних гарантій її стабільного функціонування у довгостроковій перспективі.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженням прикладних аспектів економічної безпеки та розвитку підприємств займалися такі відомі вчені, як: Алчан. А. [1], Васильців Т., Волошин В., Бойкевич О. [3], Грін М., Грішман Дж. [6], Караллі Р. [8], Інглхарт Р., Абрансон П. [7], Кім С., Лім Ч. [9], Найт Ф. [10], Румассет Ж. [11]. Однак недостатньо в роботах недостатньо висвітлено формування загальних атрибутів ефективного виробництва й розширення власних джерел, що забезпечують економічну безпеку підприємств сільського господарства на засадах використання інновацій із часовою та просторовою динамічністю введення інвестицій у внутрішній процес формування

майнового комплексу, продуктивності та дохідності виробництва підприємств.

**Мета дослідження.** Науковим дослідження є нарощування рівня економічної безпеки підприємств сільського господарства як системи, що уособлює в собі стан стійкої рівноваги компонент інноваційно-інвестиційної діяльності.

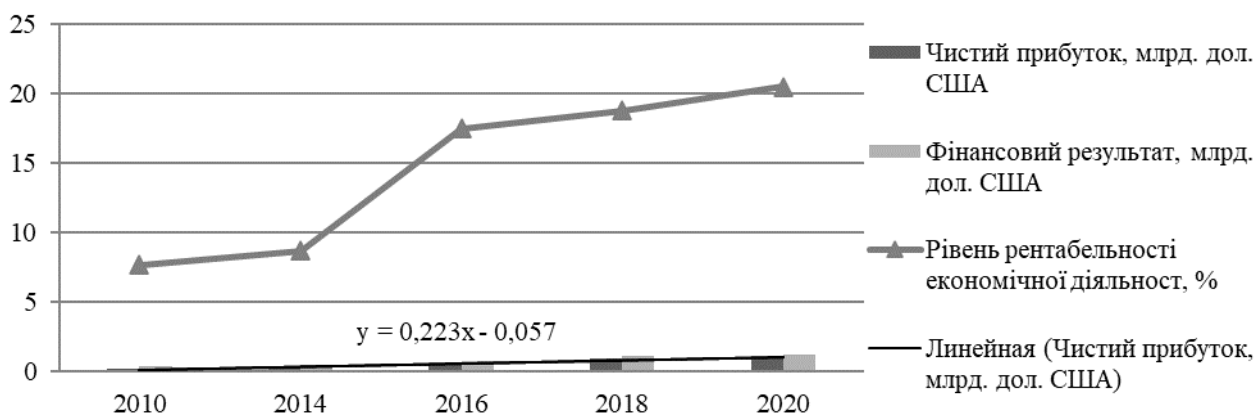
**Виклад основного матеріалу.** Система економічної безпеки, як синергетична система цілеспрямованих заходів уособлює в собі стан стійкої рівноваги функціональних компонент інноваційно-інвестиційної діяльності, які відображають специфіку реалізації окремих напрямів розвитку суб'єктів сільськогосподарського виробництва. Разом з тим у сукупності вони повинні гармонійно доповнювати одна одну, створюючи формують компоненти безпечного розвитку підприємств аграрної галузі під впливом внутрішнього та зовнішнього середовища. При цьому рівновага є найважливішою характеристикою економічної стійкості суб'єкта та означає відповідність будови або способу діяльності його внутрішнього середовища до зовнішнього. Тобто це імператив, порушення якого може розглядатися як загроза цілісності підприємства, що підлягає усуненню та визначає стан системи, при якому сума діючих на неї зовнішніх і внутрішніх сил дорівнює нулю. У широкому сенсі рівновага є гармонійним співвідношенням економічних станів, величин і сил у процесі їх взаємодії з метою досягнення заданих параметрів діяльності. Фактори динамічної рівноваги, що впливають на економічну змінну, повністю врівноважують один одного, і, таким чином величина в результаті може не змінитись [2].

Економічна безпека створює такий «коридор безпеки» підприємств сільського господарства, який забезпечує тривалий поступальний його розвиток, уособлюючи його як систему, що змінюється у відповідь на будь-які зміни середовища, формуючи стійку інноваційно-інвестиційну діяльність, зберігаючи їх синхронність та ритмічність за рахунок переструктурування випадкових факторів впливу, знижуючи стан нестійкої рівноваги, визначаючи критичну точку та посилюючи дію параметрів системи для подальшого формування імперативів нового порядку [14].

Діагностика виробництва сільського господарства в країні за останні 20 років свідчить, що сільськогосподарськими підприємствами виробляється 54,0% продукції від загального обсягу ВВП країни, у тому числі в галузі рослинництва – 58,6% та 43,5% – тваринництва; у домогосподарств це співвідношення складає 46,0%, 41,4% та 56,5% відповідно. У розрізі видової структури продукції рослинництва зберігається тенденція виро-

щування зернових та зернобобових культур, цукрових буряків, соняшника (відповідно 78,1%, 91,3%, 75,0%); кращу позиції при вирощуванні картоплі, овочів, плодів провідні займають домогосподарства (відповідно 96,7%, 85,7%, 81,6%).

Сучасні зміни економічних тенденцій в Україні суттєво вплинули на показники діяльності підприємств галузі сільського господарства (рис. 1).

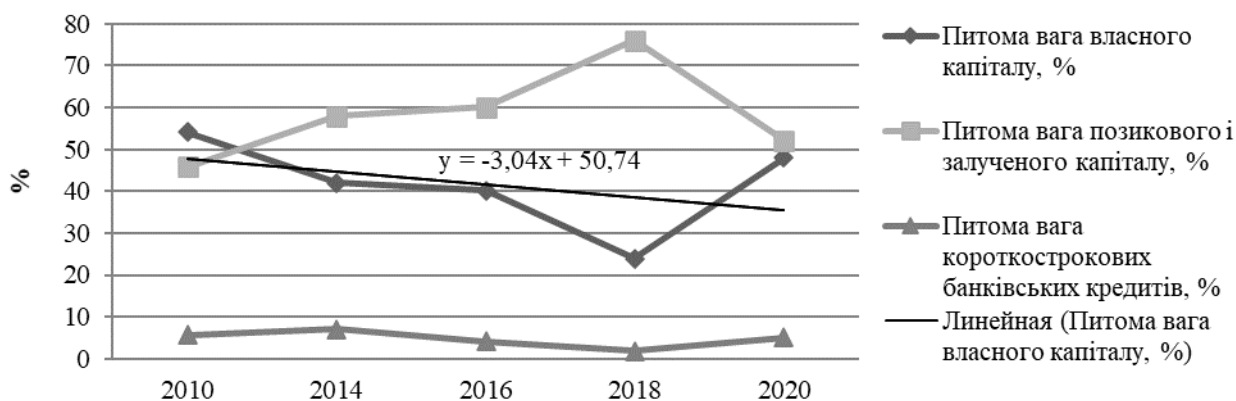


**Рис. 1.** Економічна діяльність підприємств галузі сільського господарства за період 2010-2020 рр.

*Джерело: побудовано за даними [12]*

Економічна безпека за фінансовою компонентою визначається станом рівноваги при внутрішній і зовнішній дії, за умови якої забезпечується ефективне використання корпоративних інноваційно-інвестиційних ресурсів та покращують значення показників. Важлива роль у якісному аспекті фінансової компоненти належить структурі джерел фінансування інноваційно-інвестиційної діяльності підпри-

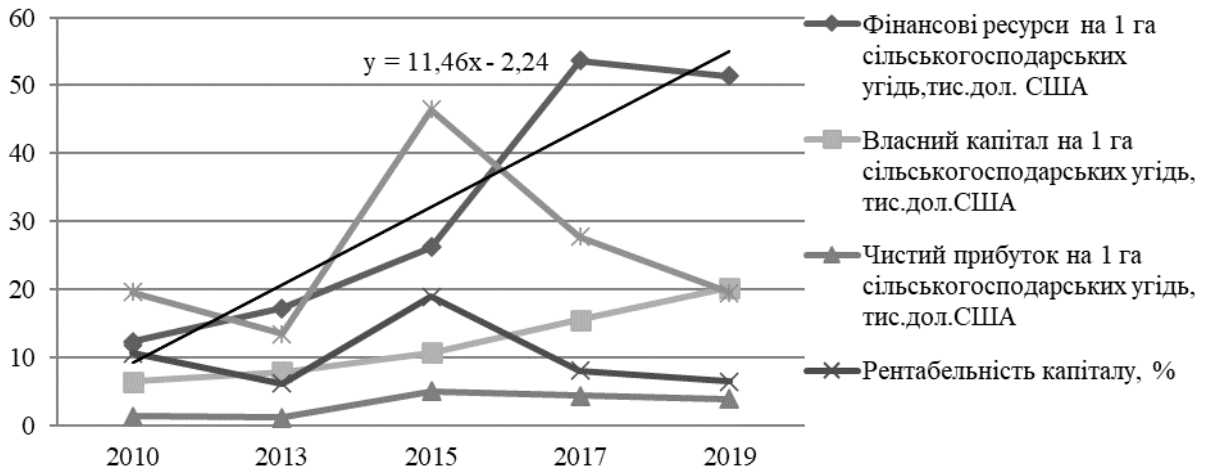
ємств сільського господарства та ефективного використання ними фінансових ресурсів (рис. 2-3). Так, не зважаючи на загальну тенденцію зростання величини власного капіталу (за 2010-2020 рр. відбулось збільшення у 3.76 разів), його частка в структурі джерел фінансування інноваційно-інвестиційної діяльності, починаючи з 2010 р., не досягає нормативного значення 50%.



**Рис. 2.** Фінансова компонента економічної безпеки підприємств галузі сільського господарства за ознакою структури джерел фінансування інноваційно-інвестиційної діяльності  
*Джерело: побудовано авторами за даними [4; 5]*

Це свідчить про низький рівень фінансової стійкості підприємств сільського господарства України, через неможливість проведення роз-

рахунків за зобов'язаннями при зміні вектору розвитку інноваційно-інвестиційної діяльності.

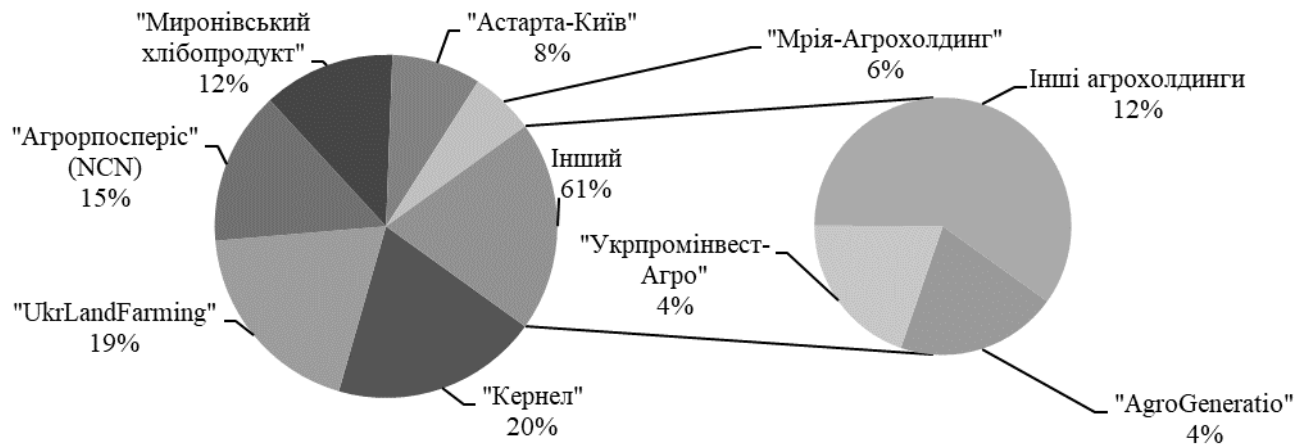


**Рис. 3.** Фінансова компонента економічної безпеки підприємств галузі сільського господарства України за ознакою ефективного використання фінансових ресурсів в інноваційно-інвестиційній діяльності

Джерело: побудовано авторами за даними [4; 5]

В структурі виробників сільськогосподарської продукції України, агрохолдинги (вертикально інтегровані структури) займають домінуюче положення в корпоративному секторі інноваційно-інвестиційного розвитку, в монополізованому ринку збуту продукції, в ланцюзі доданої вартості, в засобах державної підтримки та впливу на формування держав-

ної аграрної політики [29]. Маючи значні фінансові можливості, агрохолдинги впевнено й поступово витісняють з ринку землі дрібних суб'єктів аграрної галузі та не мають, по-суті, конкурентних загроз для своєї безпеки. Частка земельного банку ТОП-10 українських агрохолдингів дорівнює 43.6% (рис. 4).



**Рис. 4.** Розміри земельного банку ТОП-10 агрохолдингів України

Джерело: складено авторами за даними [13]

Найбільший з них – Кернел (земельний банк якого склав 580 тис. га). Слід зазначити, що сільськогосподарський ринок України

швидко розвивається, що забезпечує можливість виходу на ринки Близького Сходу, Африки, Індії, Китаю та Японії та країн Європи.

Однак, останній ринок піддається значному лобюванню з боку ЄС, що становить бар'єри для українських агрохолдингів. Значні можливості агрохолдингів щодо залучення інвестицій, за розрахунками компанії UkrL and Farming (другий в Україні за розміром земельний банк) можуть перевищувати обсяги реалізованої продукції в десятикратному розмірі, що становить мільярди гривень для української економіки [13].

Діагностика економічної безпеки проведена на умовах ідентифікації індикаторів функціональних компонент інноваційно-інвестиційної діяльності 7 агрохолдингів за 2016-2020 рр. (рис. 5-10).

Таким чином, наявність усталеної тенденції щодо дії рівня фінансової компоненти інноваційно-інвестиційної діяльності, що забезпечує економічну безпеку агрохолдингів (коливання в межах від 1.12 до 1.39 – менше еталонного значення на 0.37-0.10 пункти), обумовлено впливом цілої низки ризиків, а саме, часткового скорочення обсягу доходів з причини зниження купівельної спроможності покупців, зниження фінансової стійкості, ліквідності та платоспроможності, рентабельності власного капіталу та ділової активності підприємств, а також збільшення величини фінансових витрат на проведення інвестиційної діяльності.

Діагностика індикаторів виробничої компоненти інноваційно-інвестиційної діяльності, що забезпечує економічну безпеку великих підприємств показала тенденція нестабільного стану рівноваги показників, які менше еталонного значення на 0.23-0.05 пункти. Це обумовлено послабленим відтворювальним рівнем основних засобів, що унеможливило стабільне підвищення показників фондодовідчачі та рентабельності продажу продукції.

Рівень кадрової компоненти інноваційно-інвестиційної діяльності, що забезпечує економічну безпеку агрохолдингів коливається в межах від 1.12 до 1.19 (менше еталонного значення на 0.12-0.05 пункти), пов'язаний із низьким рівнем заробітної плати та демографічними змінами (скорочення народжуваності та міграцією населення за кордон). Причинами дефіциту висококваліфікованих фахівців у сільському господарстві є відсутність державної концепції підготовки кадрів

на платформі якісних знань, відповідно до потреб економіки інновацій.

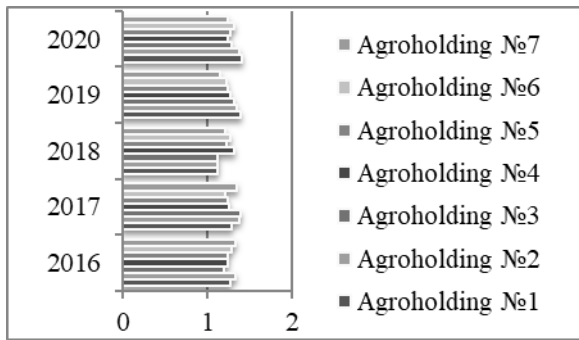
Рівень екологічної компоненти інноваційно-інвестиційної діяльності, що забезпечує економічну безпеку знаходиться в межах 1.14-1.27 (значення менші еталонного на 0.18-0.05 пункти), свідчить про часткову відсутність заходів протиерозійного характеру сільськогосподарських угідь, зменшення поживних речовин у ґрунті та зниження його якості, нераціональним та надмірно необґрунтованим внесенням мінеральних добрив або ж підміни за рахунок мінеральних добрив потреби у внесенні органіки. Це створює загрозу для біорізноманіття і здоров'я населення.

Рівень ринкової компоненти інноваційно-інвестиційної діяльності, що забезпечує економічну безпеку агрохолдингів коливається в межах від 1.12 до 1.38 (менше еталонного на 0.29-0.03 пункти), що зумовлено станом дії індикаторів пов'язаних із зниженням конкурентних позицій та втратою частки ринку на європейському та світовому рівні.

Пасивна соціальна політика досліджуваних великих підприємств сільського господарства призвела до низького рівня соціальної компоненти інноваційно-інвестиційної діяльності, що забезпечує економічну безпеку. У структурі витрат на соціальний розвиток переважають компенсаційні виплати (близько 20%), допомога на лікування (8-10%), на культосвітні заходи, на утримання інших структурних підрозділів соціального призначення (не перевищують 2%).

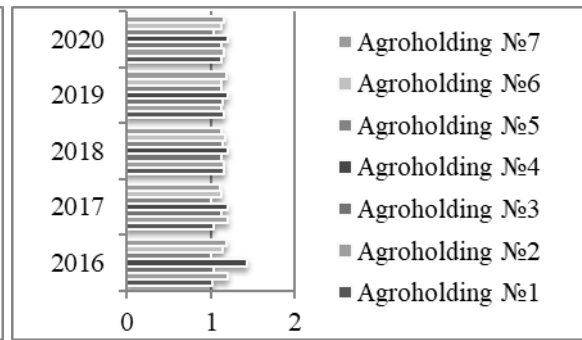
Отже, рівень економічної безпеки великих підприємств сільського господарства (агрохолдингів), більшою мірою обумовлений недостатнім використанням програм розвитку інноваційно-інвестиційного виробництва, зростанням собівартості виробництва продукції, уповільненням зростання продуктивності праці, зростанням плінності кадрів та слабкої матеріальної мотивації, зростанням кредитного ризику, послабленим реагуванням на вимоги та зміни світової та європейської кон'юнктури ринку на продукцію.

**Висновки.** Таким чином, діагностика формують компонентів інноваційно-інвестиційної діяльності, що забезпечує економічну безпеку підприємств сільського господарства сприяє забезпеченню балансу тех-



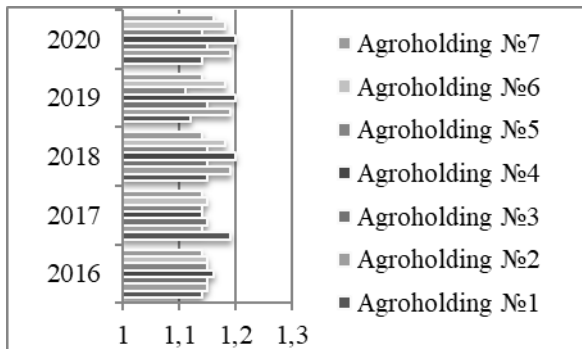
**Рис. 5.** Рівень фінансової компоненти інноваційно-інвестиційної діяльності, що забезпечують економічну безпеку агрохолдингів України

*Джерело: власні розрахунки*



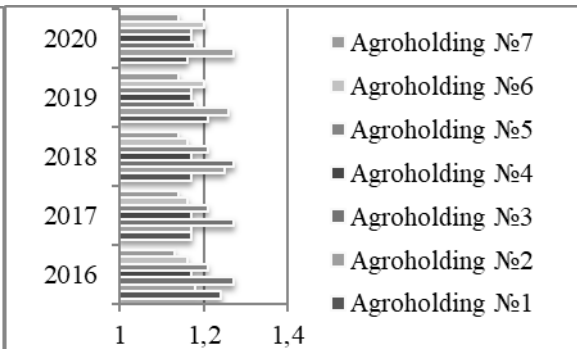
**Рис. 6.** Рівень виробничої компоненти інноваційно-інвестиційної діяльності, що забезпечують економічну безпеку агрохолдингів України

*Джерело: власні розрахунки*



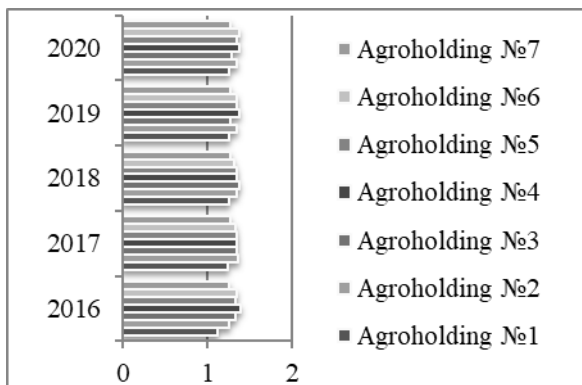
**Рис. 7.** Рівень кадрової компоненти інноваційно-інвестиційної діяльності, що забезпечують економічну безпеку агрохолдингів України

*Джерело: власні розрахунки*

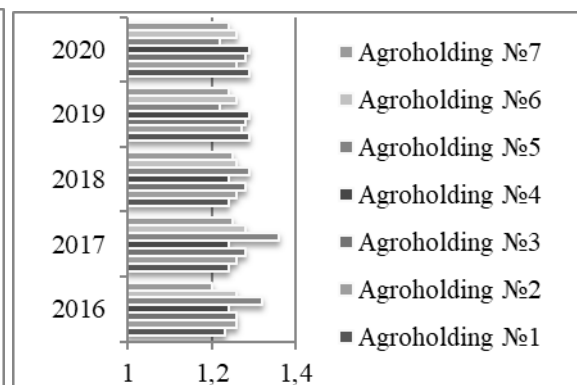


**Рис. 8.** Рівень екологічної компоненти інноваційно-інвестиційної діяльності, що забезпечують економічну безпеку агрохолдингів України

*Джерело: власні розрахунки*



**Рис. 9.** Рівень ринкової компоненти інноваційно-інвестиційної діяльності, що забезпечують економічну безпеку агрохолдингів



**Рис. 10.** Рівень соціальної компоненти інноваційно-інвестиційної діяльності, що забезпечують економічну безпеку агрохолдингів

України

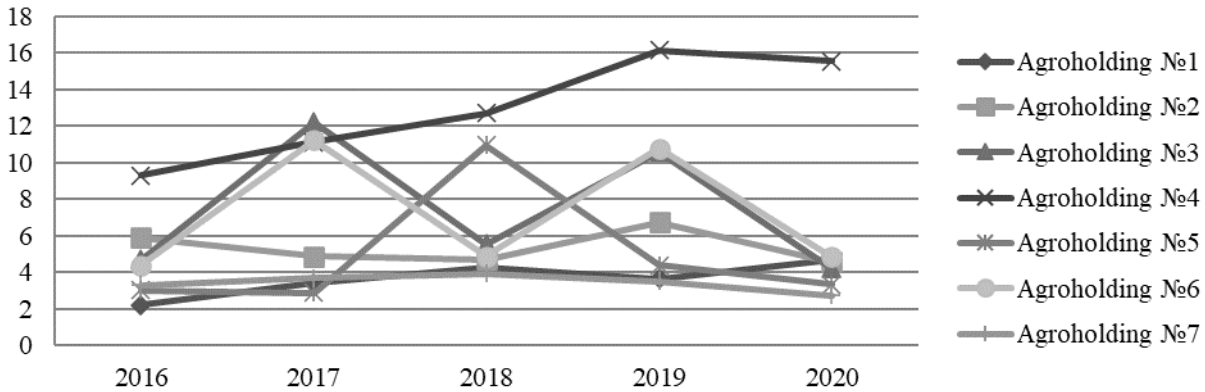
Джерело: власні розрахунки

Інтегральний індекс рівня економічної безпеки агрохолдингу №1 коливався в межах від 2.19% у 2015 р. до 4.69% у 2019 р.; агрохолдингу №2 – від 4.71% до 6.74% відповідно; агрохолдингу №3 – від 4.20% до

України

Джерело: власні розрахунки

12.20%; агрохолдингу №4 – від 9.30% до 16.17%; агрохолдингу №5 – від 2.86% до 10.94%; агрохолдингу №6 – від 4.39% до 11.23% та агрохолдингу №7 – від 2.74% до 3.94% (рис. 11).



**Рис. 11.** Інтегральний індекс рівня економічної безпеки агрохолдингів України

Джерело: власні розрахунки

нологічних можливостей виробничого процесу у поєднанні з фінансовими, ринковими, екологічними та соціально-економічними потребами суб'єктів щодо врегулювання системи нестійкої рівноваги розвитку в межах великих підприємств (агрохолдингів)

галузей сільського господарства. Це уможливує будову динамічної ринкової складової, яка ідентифікує зміни інноваційно-інвестиційної діяльності та умови ідентифікації дії факторів внутрішнього та зовнішнього середовища.

#### Список використаних джерел

1. Алчіан А. Невизначеність, еволюція та економічна теорія. *Журнал політичної економії*. 1950. № 58(3). С. 211-221.
2. Бережнов Г. В. Стратегія розвитку підприємства в диверсифікованому конкурентному середовищі. Москва: МЕЛАП, 2002. 257 с.
3. Васильців Т. Г., Волошин В. ., Бойкевич О. Р. Фінансово-економічна безпека українських підприємств: стратегія та механізми підтримки. Львів: Ліга-Прес, 2012. 274 с.
4. Діяльність великих, середніх, малих та мікропідприємств в 2014 р. Статистичний збірник Держкомстату України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення 03.12.2021).
5. Діяльність великих, середніх, малих та мікропідприємств в 2020 р. Статистичний збірник Держкомстату України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення 03.12.2021).
6. Грін М. Р., Грішман Дж. С. Ризик і страхування. Цинциннаті: South-Western Pub, 1988. 124 с.
7. Інглхарт Р., Абрансон П. Економічна безпека та зміна цінностей. *Огляд американської політичної науки*. 1994. № 88(2). С. 336-354.
8. Караллі Р. А. Метод критичного фактора успіху: створення основи для управління безпекою підприємства. Технічний звіт. 2004. 119 с.
9. Кім С., Лім Ч.С. Архітектура безпеки підприємства в середовищі бізнес-конвергенції. *Промислове управління та системи даних*. 2005. № 105(7). С. 919-936.
10. Найт Ф. Ризик, невизначеність і прибуток. Бостон: Хейгтон, Міфлін. 1933. 344 с.
11. Румассет Ж. А. Зростання та ризик: прийняття рішень серед фермерів із низькими доходами. Амстердам: Північна Голландія, 1976. 277 с.
12. Сільська державність України: статистичний збірник (2020). Київ: Державний комітет статистики України.
13. Топ-10 агрохолдингів України в 2017. АгроПортал. URL: <http://agroportal.ua/ua/publishing/infografika/top10grokholdingov-ukrainy-aktsenty-2017-v-infografike> (дата звернення 18.12.2021).



14. Regional aspect of formation the potential of financial safety in agrarian enterprises of Ukraine / N/ Trusova et al. *Asia life sciences. The Asian International Journal of Life Sciences*. 2019. № 21(1). P. 169-186.

15. State Support of Agro-Insurance of Agricultural Risks in the Market of Goods Derivatives of Ukraine / N. Trusova et al. *Industrial Engineering & Management Systems*. 2020. № 19(1). P. 93-102.

#### References

1. Alchian, A. (1950). Uncertainty, Evolution and Economic Theory. *Journal of Political Economy*, 58(3), 211-221.
4. Berezhnov, G.V. (2002). Enterprise development strategy in a diversified competitive environment. Moscow: MELAP.
3. Vasylytsiv, T. H., Voloshyn, V. I., Boikevych, O. R. (2012). Financial and economic security of Ukrainian enterprises: strategy and support mechanisms. Lviv: Liga-Press Publishing House.
4. Activities of large, medium, small and micro enterprises (2014). Statistical collection of the State Statistics Committee of Ukraine. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>.
5. Activities of large, medium, small and micro enterprises (2020). Statistical collection of the State Statistics Committee of Ukraine. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>.
6. Green, M. R., Trieschman, J. S. (1988). Risk and Insurance. Cincinnati: South-Western Pub.
7. Inglehart, R., Abranson, P. (1994). Economic Security and Value Change. *The American Political Science Review*, 88(2), 336-354.
8. Caralli, R. A. (2004). The Critical Success Factor Method: Establishing a Foundation for Enterprise Security Management. *Technical Report*, July, 119.
9. Kim, S., Leem, Ch.S. (2005). Enterprise security architecture in business convergence environments. *Industrial Management & Data Systems*, 105(7), 919-936.
10. Knight, F. (1933). Risk, Uncertainty and Profit. Boston: Haigton, Mifflin.
11. Roumasset, J. A. (1976). Rise and Risk: Decision Making Among Low-In-come Farmers. Amsterdam: North-Holland.
12. Rural the statehood of Ukraine: statistical collection (2020). Kiev: State Committee of Statistics of Ukraine.
13. Top 10 agricultural holdings of Ukraine (2017). AgroPortal. URL: <http://agroportal.ua/ua/publishing/infografika/top10grokholdingov-ukrainy-aktsenty-2017-v-infografike>.
14. Trusova, N. V., Hryvkivska, O. V., Tanklevska, N. S., Vdovenko, L. A., Prystemskyi, O. S., Skrypnyk, S. V. (2019). Regional aspect of formation the potential of financial safety in agrarian enterprises of Ukraine. *Asia life sciences. The Asian International Journal of Life Sciences*, 21(1), 169-186.
15. Trusova, N. V., Tanklevska, N. S., Synchak, V. P., Prystemskyi, O. S., Tereshchenko, M. A. (2020). State Support of Agro-Insurance of Agricultural Risks in the Market of Goods Derivatives of Ukraine. *Industrial Engineering & Management Systems*, 19(1), 93-102.

УДК 338.432(477)

Трусова Н. В., д.е.н., професор  
Болтянська Л. О., к.е.н., доцент

Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного

## ЕКОНОМІЧНІ ЗАСАДИ СОЦІАЛЬНО-ПОВЕДІНКОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ СІМЕЙНИХ ФОРМ АГРАРНОГО ВИРОБНИЦТВА

*Анотація.* У статті розглядається методичні положення до оцінки соціально-поведінкової діяльності сімейних форм аграрного виробництва та особливості їх соціальної відповідальності при виконанні виробничого процесу в оточуючому економічному середовищі. Обґрунтовано, що траєкторія економічної стабільності сімейних форм аграрного виробництва із соціальною свідомістю розвитку є процесом небезперервної дії, а послідовним і цілеспрямованим проектом з певним економічним результатом, обмеженим у часі та ресурсах. Визначено орієнтири та стандартизовані норми континууму «соціально-поведінкова мобільність – економічна стабільність» сімейних форм аграрного виробництва із інтерпретованими ознаками активізації економічного розвитку за шкалою благополуччя.

*Ключові слова:* сімейні форми, аграрне виробництво, соціальна відповідальність, економічний розвиток, економічне середовище.

**JEL code classification:** J24

Trusova N. V., D.Sc., Professor  
Boltianska L. O., PhD, Associate Professor  
Dmytro Motornyi Tavria State Agrotechnological University

## ECONOMIC FOUNDATIONS OF SOCIO-BEHAVIOR ACTIVITY OF FAMILY FORMS OF AGRICULTURAL PRODUCTION

*Abstract.* The article considers the methodological provisions for assessing the socio and behavioral activities of family forms of agricultural production and the features of their social responsibility in the production process in the surrounding economic environment. It is substantiated that the trajectory of economic stability of family forms of agricultural production with social consciousness of development is a process of non-permanent action, and a consistent and purposeful project with a certain economic result, limited in time and resources. Guidelines and standardized norms of the continuum "socio and behavioral mobility – economic stability" of family forms of agricultural production with interpreted signs of intensification of economic development on the scale of well-being are determined. It is proved that the economic component in the social and behavioral activities of family forms of agricultural production provides a trajectory of stable development in the agro-food market. It is determined that the distribution of economic development projects in the socio and behavioral activities of family forms of agricultural production allows to specify their goals, increase the accuracy of plans and forecasts. Social trust becomes a certain basis for understanding social relations and responsibility for the production process of family forms of agricultural production. The specific features of the influence of the economic environment on social and behavioral activities and the trajectory of economic stability of family forms of agricultural production are substantiated. The components of the integration process of economic development and stable social behavior of members of the family form of agricultural production are determined, taking into account the peculiarities of their business partnership in the agro-food market. Quantitative and qualitative signs of measuring the level of social and behavioral mobility of family forms of agricultural production in the period of interruption of economic development have been established.

*Key words:* family forms, agricultural production, social responsibility, economic development, economic environment.

**Постановка проблеми.** Розвиток розгалуженої системи соціальних інститутів є основою для становлення соціально-поведінкових відносин сімейних форм аграрного виробництва та їх відповідальності за результати своєї діяльності в бізнес середовищі. Останнім часом українські сімейні форми аграрного виробництва намагаються

сформувати власний підхід до розуміння соціальної складової відповідальності, детермінуючи розповсюдження практик ведення агробізнесу із усвідомленням своєї приналежності до збереження оточуючого середовища, відповідальності за вирішення соціально-економічних проблем сільських територій, підвищення якості життя та дотримання прав людини. При цьому, поведінкова відповідальність поступово стає своєрідною філософією ведення агробізнесу сімейними формами господарювання, послідовно змінюючи позицію і поведінку в професійному бізнес-середовищі, забезпечуючи ефективний розподіл соціальних статусів, визначаючи усвідомлену будову професійного шляху через зростання та формування виробничого потенціалу. Поміж цього, індивідуальна відповідальність сімейних форм аграрного виробництва та власне просування в бізнес-середовищі своїх позицій дозволяє виокремити пріоритетні позаорганізаційних альтернатив виробничого процесу в аграрній сфері.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Серед науковців, котрі вивчали соціально-поведінкові аспекти розвитку сімейних форм господарювання та їх відповідальність перед суспільством як складне соціальне явище, у контексті розвитку теорії соціального капіталу, варто вказати Липсет С., Бендікс Р. [8], Мадді С., Харві Р., Хошаба Д., Лу Дж., Персіко М., Броу М. [9], Шварц М., Керролл А. [10]. Ідеї розвитку інституціоналізації моделей соціальної відповідальності сімейних форм аграрного виробництва, зокрема в комерційній сфері із виокремленням показників та елементів соціально-трудомих відносин представлено в роботах: Демчак І. М., Свиноус І. В., Микитюк Д. М., Сидорук О. П., Биба В. А. [1], Комарницький І. [2], Полятикіна Л., Кадацька А. [3], Осипова М., Доброва Н. [4], Маренич Т. [5], Гнатишин Л. [6], Савка М. [7].

**Мета дослідження.** Напрямок нашого дослідження є розробка методичного підходу до оцінки соціально-поведінкової діяльності сімейних форм аграрного виробництва, враховуючи їх відповідальність у формуванні траєкторії економічного розвитку агропродовольчому ринку.

**Виклад основного матеріалу.** Для сучасного бізнес-середовища сучасні соціально-

поведінкові моделі розвитку сімейних форм аграрного виробництва, народжені попереднім соціальним контекстом, його цінностями і нормами, не дозволяють досягти успіху щодо розробки нової технології самореалізації та пов'язаною з цим відповідальності в агробізнесі. При широкому різноманітті концепцій соціальної відповідальності (концепція досягнення конкурентних переваг, корпоративної підзвітності, концепція зацікавлених сторін, теорія корпоративного конституціоналізму, теорія корпоративного громадянства, концепція сталого розвитку тощо), всі вони безпосередньо знаходяться у фокусі соціологічного пізнання. За таких умов, дослідження соціально-поведінкової діяльності сімейних форм аграрного виробництва дає змогу не тільки суттєво розширити межі соціологічного знання щодо розвитку соціальної відповідальності малого агробізнесу на ринку, але й дослідити саме специфіку її реалізації на різних соціальних рівнях. При впровадженні принципів соціальної відповідальності на загальноприйнятих міжнародних засадах, соціально-поведінкова складова дозволяє сімейним формам господарювання стійко розвиватися в сучасному соціумі. В цьому аспекті, нами пропонується методичний підхід до оцінки соціально-поведінкової діяльності сімейних форм аграрного виробництва, враховуючи їх відповідальність у формуванні траєкторії економічного розвитку агропродовольчому ринку.

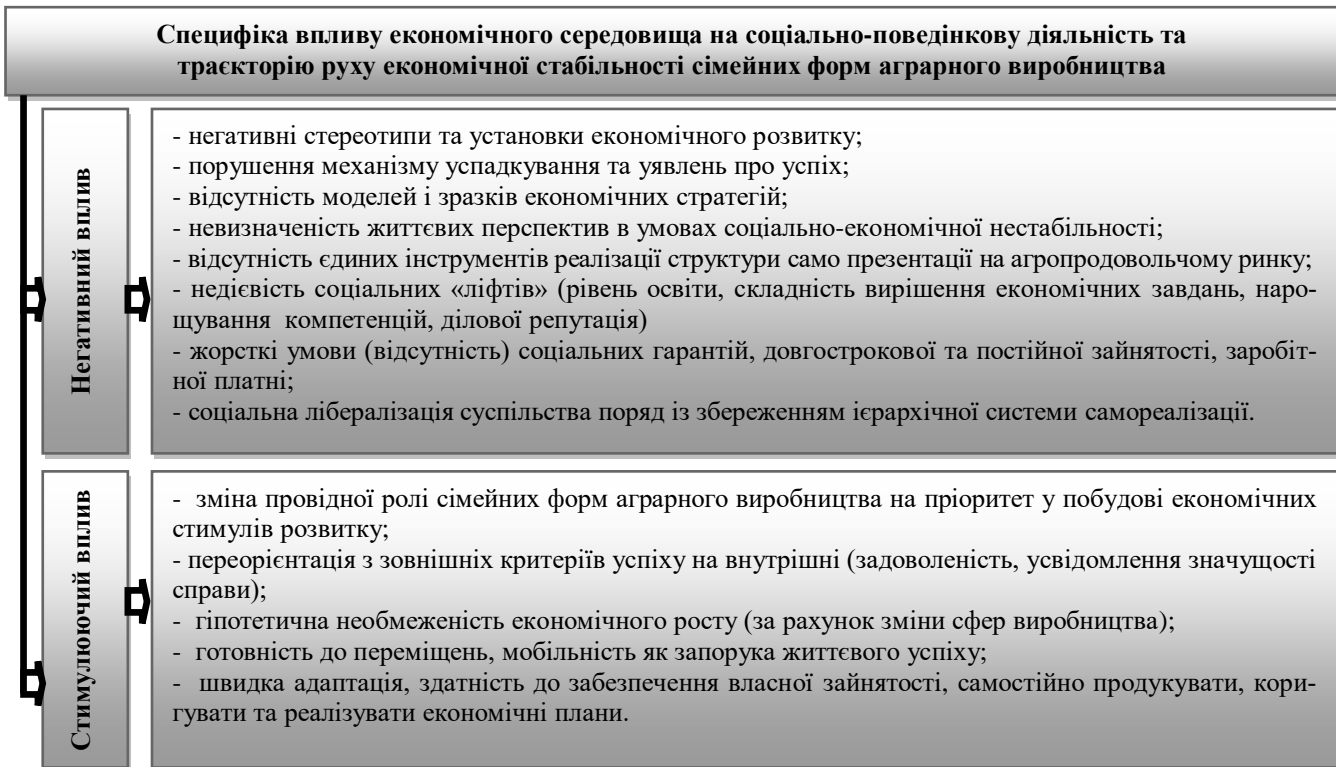
Важливим аспектом економічного розвитку сімейних форм аграрного виробництва є рівновага між типами поведінки в партнерстві. У соціумі система цінностей стає більш раціоналізованою, проте є і зворотна тенденція – громадська думка починає формуватись на національному рівні, хоча й спрямована на підтримку традиційних цінностей. В емерджентному соціумі соціальна відповідальність сімейних форм аграрного виробництва в соціально-адаптованому середовищі розглядаються через пасивно-адаптивну та активно-творчу форми розвитку певної групи. В пасивній моделі соціальної відповідальності сімейні форми аграрного виробництва орієнтуються на виконання норм, інструкцій, тобто на рівень соціальних та економічних вимог, які «приводять» до розвитку через постановку завдань [2]. В рамках активної моделі со-

ціальна відповідальність сімейних форм аграрного виробництва виходить за межі повсякденності перетворює працю на предметом практичного перетворення. Це дає можливість конструювати економічне майбутнє, приймати протиріччя соціальної та економічної дійсності аграрного виробництва та розглядати труднощі як стимул подолання власних меж. Така стратегія вимагає значних зусиль, але лише вона дозволяє максимально реалізувати виробничий потенціал сімейних форм аграрного виробництва та досягнути бажаного в житті [2].

Індивідуальна концепція соціально-поведінкової стабільності сімейних форм аграрного виробництва в структурі бізнес-партнерства дозволяє обрати оптимальний вектор економічного розвитку та той шлях соціальної відповідальності в суспільстві, виходячи з власної спрямованості. Вона ослаблює дію чинників опору, тобто забезпечує стійкість процесу економічного розвитку сімейних форм аграрного виробництва. Цей соціально-поведінковий інструмент включає в себе: цілі економічного росту (поєднані з життєвими цінностями), модель

стратегії і тактики реалізації виробничого потенціалу аграрного напрямку, критерії стійкості в ризикових умовах аграрної сфери [8; 10].

Світові трансформації, що стосуються глобалізації економіки, соціальної мобільності, швидкого накопичення великих обсягів інформації та легкого доступу до неї, кардинально змінюють вимоги до соціально-поведінкової діяльності сімейних форм аграрного виробництва. В сучасних умовах, вектор соціальної свідомості сімейних форм аграрного виробництва в площині економічного розвитку вирішують не організації і не державні інституції. Сучасна сімейна форма аграрного виробництва орієнтується на власне визначення того, яким буде інтенсивність та спрямованість її самореалізації при обраній програмі активної взаємодії з агробізнесом в економічному середовищі агропродовольчого типу. Водночас, сімейна форма аграрного виробництва в економічному середовищі може як надавати великі можливості самореалізації, так і послабляти його траєкторію руху економічної стабільності, через високий рівень конкуренції (рис. 1).



**Рис. 1. Специфіка впливу економічного середовища на соціально-поведінкову діяльність та траєкторію руху економічної стабільності сімейних форм аграрного виробництва**

*Джерело: розроблено авторами*

Соціальний контекст відповідальності сімейних форм аграрного виробництва в бізнес-партнерстві потрібно враховувати при розробці відповідного поведінкового інструментарію, який має бути адаптований до соціалізації економічного середовища. Спільність групової поведінки (інтересів, цінностей, цілей) формує стійкий результат ділової позиції кожної сімейної форми аграрного виробництва з досить жорсткими вимогами перспективного виду діяльності агропродовольчого типу [6; 9]. Крім того, економічне середовище в якому знаходиться сімейна форма аграрного виробництва обраної сільськогосподарської галузі визначає рівень її активності при виконанні норм та правил соціальної відповідальності на ринку. Поміж цього, соціально-поведінковий клімат, що спонукає до стабільного економічного розвитку (пошук та спілкування з партнерами в агробізнесі буде надавати сили в подоланні труднощів, сприяти економічному зростан-

ню в обраній сфері аграрного виробництва), забезпечує адекватну поведінку бізнес-партнерів в досягненні результатів корпоративної відповідальності на ринку.

Емпіричні процедури щодо якісного та кількісного аналізу інтегральних складників соціально-поведінкової діяльності сімейних форм аграрного виробництва з певним рівнем соціальної відповідальності в економічному середовищі передбачають контент-аналіз траєкторії руху їх економічної стабільності, факторний аналіз компонентів забезпечення економічного розвитку, кореляційний аналіз зв'язків між бізнес-параметрами аграрного бізнесу та впливом соціальних складових на їх мобільність та самореалізацію.

Для кількісного вимірювання рівня соціально-поведінкової мобільності сімейних форм аграрного виробництва розраховується період переривання економічного розвитку (формула (1)) [8]:

$$P_{ipd} = T_{ps} / N_{jch} , \quad (1)$$

де,  $P_{ipd}$  – період переривання соціально-поведінкової мобільності;  $T_{ps}$  – тривалість соціально-поведінкової мобільності, років;  $N_{jch}$  – кількість випадків зміни місця соціально-поведінкової мобільності.

При цьому, континуум «соціально-поведінкова мобільність – економічна стабільність» обирається шляхом проведення контент-аналізу, який дозволяє визначити проміжні групи співробітництва сімейних форм аграрного виробництва в економічному середовищі через непараметричний U-критерій Манна-Уїтні (Mann-Whitney U-test) та виявити різницю параметрів вибірки [8].

Нами рекомендовано методику «Career Orientation Inventory» для вивчення мотиваційно-ціннісної економічної складової в соціально-поведінковій діяльності сімейних форм аграрного виробництва, яка має метафоричну назву «діловий якір» [10]. Ця якірна модель економічної стабільності (Я-концепція) дозволяє виявити внутрішні фактори руху економічного росту сімейних форм аграрного виробництва та базові положення щодо вибору бізнес-партнерства в

економічному середовищі з метою реалізації власних потреб і мотивів, відношення до соціальної відповідальності та цінність вкладання свого виробничого потенціалу в якісний виробничий процес. Тобто, в діловому плані сімейні форми аграрного виробництва розглядаються через систему ціннісних соціально-поведінкових орієнтацій та установок, інтересів й інших соціально обумовлених стимулів до діяльності (табл. 1).

Загальний рівень соціально-поведінкової самореалізації сімейних форм аграрного виробництва в високою формою соціальної відповідальності відбувається за двома напрямками: зовнішньоекономічному (значущі здобутки у зовнішньоекономічних видах діяльності сімейних форм аграрного виробництва); внутрішньоекономічному (самовдосконалення, підвищення економічного розвитку для внутрігосподарських видів діяльності). Пропонується використовувати методику соціально-поведінкової самореалізації, яка визначається за 10-ю шкалою та стандартизованими нормами, яка представлена в табл. 2.

Таблиця 1

**Характеристика орієнтирів та стандартизованих норм  
континууму «соціально-поведінкова мобільність – економічна стабільність»**

Назва економічної орієнтації	Характеристика	M±SD
Технічна (функціональна) компетентність	Орієнтація на соціально-поведінкову діяльність, наявність здібностей у певній галузі аграрного виробництва, прагнення до стабільного економічного розвитку	14,6 ± 4,2
Автономія (незалежність)	Прагнення до самостійного вибору галузі аграрного виробництва та термінів функціонування та економічного розвитку	19,1 ± 3,4
Безпека (стабільність)	Прагнення до безпеки і передбаченості життя: стабільність проживання	12,5 ± 2,5 8,1 ± 3,0
Відданість справі	Орієнтація на соціальні цінності в аграрному виробництві сільських територій («зробити сільські території кращими», «принести користь сільській громаді»)	19,2 ± 4,1
Чистий виклик	Прагнення до вирішення складних завдань в конкурентному агро-виробництві, що надає можливість довести власну перевагу в бізнес-середовищі	16,4 ± 3,9
Стиль життя	Орієнтація на збалансованість індивідуальних потреб, інтересів сім'ї та просування власної продукції на агропродовольчий ринок	15,7 ± 2,4
Підприємницька креативність	Прагнення працювати на себе, виробляючи нові види продукції	17,3 ± 4,7

*Джерело: удосконалено авторами за даними [2;7;10]*

Таблиця 2

**Шкала соціально-поведінкової самореалізації сімейних форм  
аграрного виробництва за стандартизованими нормами соціальної  
відповідальності в економічному середовищі**

Напрями професійної самореалізації	Стандартизовані норми	
	M	W
1.1. Потреба у вдосконаленні соціально-поведінкової діяльності	7.67	2.55
1.2. Наявність соціальної відповідальності за економічний розвиток в ієрархії сімейної форми аграрного виробництва	6.83	2.92
1.3. Задоволення власними виробничими досягненнями	6.33	3.02
1.4. Постійна постановка нових економічних цілей та соціальної відповідальності	8.66	2.17
1.5. Формування власної соціальної відповідальності в економічному середовищі	7.55	2.27
<i>Рівень внутрішньоекономічної соціально-поведінкової самореалізації</i>	37.04	9.93
2.1. Досягнення поставлених економічних цілей та соціальної відповідальності в реалізації виробничого процесу	7.31	2.23
2.2. Визнання виробничих досягнень бізнес-партнерами	7.02	2.21
2.3. Використання ділового досвіду та здобутків іншими членами сімейної форми аграрного виробництва	6.85	2.60
2.4. Розвиток виробничого потенціалу і соціальних здібностей	7.83	2.40
2.5. Вияв високого рівня соціальної відповідальності у соціально-поведінковій діяльності	6.48	2.62
<i>Рівень зовнішньоекономічної самореалізації</i>	35.49	9.62
<i>Загальний рівень соціально-поведінкової самореалізації сімейної форми аграрного виробництва</i>	72.53	18.36

*Джерело: удосконалено авторами за даними [2]*

Об'єктивна необхідність у визначенні напрямів, за якими доцільно реалізовувати економічну складову в соціально-поведінковій діяльності сімейних форм аграрного виробництва в ієрархії бізнес-партнерства, яка обумовлена потребою

суб'єктів-партнерів забезпечити їх стабільність функціонування.

**Висновки.** Таким чином, соціально-поведінкова діяльність сімейних форм аграрного виробництва в контексті стимулювання їх соціальної відповідальності та економічного розвитку на агропродовольчому ринку дозволяє підвищити інтеграційні процеси в виробничій сфері, життєздатність та стимули до взаємодії з бізнес-партнерами в зовнішньому та внутрішньому економічному середовищі; визначити пріоритетні напрями самореалізації та забезпечення потреб економічної, соціальної політики сільських тери-

торій в державі для просування якісної та екологічної продукції; використання безпечних ресурсозберігаючих технологій, комунікацій з партнерами та інформування щодо ділового іміджу та конкурентоспроможності; впровадження стандартів якості продукції, забезпечення ініціатив щодо просування на ринку якісного продукту з урахуванням потреб і побажань споживачів агропродовольчого ринку, недопущення виробництва і реалізації продукції, шкідливої для здоров'я, життя споживачів, а також навколишнього природного середовища і суспільства в цілому.

#### Список використаних джерел

1. Демчак І. М. Фермерські господарства: сучасний стан та проблеми розвитку/ І. М. Демчак, І.В. Свиноус, Д.М. Микитюк, О.П. Сидорук, В.А. Биба. *Продуктивність агропромислового виробництва*. 2016. № 28. С. 43–9.
2. Комарницький І. Соціальна відповідальність бізнесу як інструмент управління сучасним підприємством. *Вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. Серія: Політологія. Соціологія. Право. 2010. № 4 (8). С. 62–76.
3. Полятикіна Л. І., Кадацька А. М. Стан та перспективи розвитку фермерських господарств в Україні. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/inek\\_2016\\_1-2\\_8](http://nbuv.gov.ua/UJRN/inek_2016_1-2_8) (дата звернення 11.01.2022).
4. Осипова М., Доброва Н. Фермерські господарства України: особливості, проблеми, перспективи розвитку. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nv\\_2016\\_10\\_10](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nv_2016_10_10) (дата звернення 29.11.2021).
5. Маренич Т. Г. Трансформація особистих селянських господарств у підприємницькі структури. URL: [http://nnibm.at.ua/2016/2606/vestnik\\_174.pdf](http://nnibm.at.ua/2016/2606/vestnik_174.pdf) (дата звернення 21.12.2021).
6. Гнатишин Л. Фермерські господарства в організаційній системі сільськогосподарського виробництва. *Аграрна економіка*. 2012. Т. 5, № 1–2. С. 26–31.
7. Савка М. В. Методика дослідження розвитку фермерських господарств та ефективності їх функціонування. *Інноваційна економіка*. 2018. № 9–10. С. 79–85.
8. Lipset S., Bendix R. Social mobility in industrial society. London: William Heinemann Ltd., 1959. P. 24–25.
9. Maddi S., Harvey R., Khoshaba D., Lu J., Persico M., Brow M. The Personality Construct of Hardiness III: Relationships with Repression, Innovativeness, Authoritarianism and Performance. *Journal of Personality*. 2006. Vol. 74, № 32. P. 575–598.
10. Schwartz M., Carroll A. Corporate social responsibility: a three-domain approach. *Business Ethics Quarterly*. 2003. Vol.13(4). P. 503–530.

#### References

1. Demchak, I. M., Svydnous I. V., Mykytiuk, D. M., Sydoruk, O. P., Byba, V. A. (2016). Farms: current status and development problems. *Productivity of agro-industrial production*, 28, 43–9.
2. Komarnytskyi, I. (2010). Social responsibility of business as a tool for managing a modern enterprise. *Bulletin of the National Technical University of Ukraine "Kyiv Polytechnic Institute". Series: Political Science. Sociology. Law*, 4(8), 62–76.
3. Poliatykina, L. I., Kadatska, A. M. (2016). Status and prospects of farm development in Ukraine. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/inek\\_2016\\_1-2\\_8](http://nbuv.gov.ua/UJRN/inek_2016_1-2_8).
4. Osypova, M., Dobrova, N. (2016). Farms of Ukraine: features, problems, prospects of development. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nv\\_2016\\_10\\_10](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nv_2016_10_10).
5. Marenych, T. H. (2016). Transformation of personal farms into business structures. URL: [http://nnibm.at.ua/2016/2606/vestnik\\_174.pdf](http://nnibm.at.ua/2016/2606/vestnik_174.pdf).
6. Hnatyshyn, L. (2012). Farms in the organizational system of agricultural production. *Agrarian economy*, 5(1–2), 26–31.
7. Savka, M. V. (2018). Methods of research on the development of farms and the effectiveness of their operation. *Innovative economy*, 9–10, 79–85.
8. Lipset, S., Bendix, R. (1959). Social mobility in industrial society. London: William Heinemann Ltd.
9. Maddi, S., Harvey, R., Khoshaba, D., Lu, J., Persico, M., Brow, M. (2006). The Personality Construct of Hardiness III: Relationships with Repression, Innovativeness, Authoritarianism and Performance. *Journal of Personality*, 74(32), 575–598.
10. Schwartz, M., Carroll, A. (2003). Corporate social responsibility: a three-domain approach. *Business Ethics Quarterly*, 13(4), 503–530.

УДК: [330.322:004](477)

Трусова Н. В., д.е.н., професор  
Єременко Д. В., д.е.н., доцент

Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного

## ЦИФРОВІЗАЦІЯ ІНВЕСТИЦІЙНО-ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ СУБ'ЄКТІВ БІЗНЕСУ В МЕРЕЖЕВІЙ ІТ-СИСТЕМІ

**Анотація.** У статті розглядається цифровізація інвестиційно-інноваційної діяльності суб'єктів господарювання в мережевій ІТ-системі. Запропоновано блочну систему оцінки цифровізації інвестиційно-інноваційної діяльності суб'єктів господарювання в мережевій ІТ-системі. Визначено локальні пріоритети складових зонального інтегрованого рівня цифровізації інвестиційно-інноваційної діяльності суб'єктів господарювання в мережевій ІТ-системі України.

**Ключові слова:** цифровізація, інвестиційно-інноваційна діяльність, суб'єкти господарювання, бізнес-процеси, ІТ-система, ІТ-аутсорсинг.

**JEL code classification:** L86, M13

Trusova N. V., D.Sc., Professor  
Yeremenko D. V., D.Sc., Associate Professor  
Dmytro Motornyi Tavria State Agrotechnological University

## DIGITALIZATION OF INVESTMENT-INNOVATIVE ACTIVITIES OF THE BUSINESS ENTITIES IN NETWORK IT-SYSTEM

**Abstract.** The article considers the digitalization of investment-innovative activities of the business entities in the network IT system. The system-integrated methodology is implemented and practical recommendations are offered to build a model of digitalization of investment-innovative activities of the business entities by transforming the architecture of the business system into an IT system, which demonstrates the efficiency of network interaction in a competitive environment. The block diagram of the activation of Digital-strategy of digitalization of investment-innovative development of business in economy is presented. A block system for evaluating the digitalization of investment-innovative activities of the business entities in the network IT system is proposed. Indicators of digitalization of investment-innovative activities of the business entities in the network IT system are grouped according to the components of the balanced scorecard (CFS). The architectural structure of the integrated indicator of the zonal level of digitalization of investment-innovative activities of the business entities in the network IT system is substantiated. The coordinates of the vector-standard of zonal digitization of investment-innovative activities of the business entities in the network IT system of Ukraine are determined. The integrated level of digitalization of investment-innovative activities of the business entities in the network IT system of the Forest-Steppe, Polissya and Western region, the Steppe of Ukraine is calculated for the block "Financial activity", "Counterparties", "Internal business processes". The local priorities of the components of the zonal integrated level of digitalization of investment-innovative activities of the business entities in the network IT system of Ukraine are determined.

**Keywords:** digitalization, investment-innovative activities, business entities, business processes, IT-system, IT-outsourcing.

**Постановка проблеми.** Процеси, які відбуваються нині у світовому економічному просторі, характеризуються значним переплетінням інтересів глобальних економічних і політичних гравців. Внаслідок боротьби за ринки і ресурси усе більше сегментів глобального ринку опиняються під впливом транснаціональних корпорацій, які диктують свої умови співпраці з іншими, менш потужними суб'єктами економічної діяльності. Остан-

нім, щоб зберегти своє місце на ринку, доводиться докладати все більше зусиль, оперативно реагуючи на нові виклики і відшукуючи нові способи формування конкурентних переваг, зокрема, у доволі вузьких нішах. Однак зростаючі масштаби глобалізації економічного простору зумовлюють посилення конкурентної боротьби не тільки на рівні окремих суб'єктів господарювання, а й на рівні національних економік.



Осмыслиючи сучасні економічні процеси, не можна не відзначити, що вони повною мірою окреслюються економічною теорією через призму ринкової економіки, а тому, не дозволяють визначити історичну перспективу людського суспільства взагалі. Тобто перемоги у конкурентному середовищі стандартними інструментами означає подальше погіршення стану економіки. При цьому глобалізація економічних процесів має риси нестабільності ситуацій, що значно ускладнює розвиток бізнесу в тій або іншій державі. Тому таке положення можливо виправити тільки завдяки зростанню «креативно-інформаційної культури», яка символізує розуміння інших напрямів інвестиційно-інноваційного розвитку бізнесу і перехід його у нову форму – цифрову економіку.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Вирішенням проблем інвестиційно-інноваційного розвитку бізнесу в контексті організаційно-правового функціонування інститутів інноваційно-інвестиційної діяльності займалися такі вчені, як Арколакіс Ч. [1], Артур Б. [2], Бочуля Т., Гринько П., Мухіна М. [3], Девенпорт Т. [4], Друкер П. [8], Фосс Н., Саєбі Т. [9], Гарбер П. [10], Хайск Ф. [11]. Процеси формування інвестиційно-інноваційної бізнес-моделі розглядаються в працях с: Роджерс Э. [12], Сореску А., Фрамбах Р., Сингх Дж., Рангасвами А., Бريدжес К. [13], Сова Дж., Захман Дж. [14], Тапскотт Д. [15], Захман Дж. [16], Чжу П. [17].

**Мета дослідження.** Науковим напрямком нашого дослідження є надання практичних рекомендацій щодо побудови моделі цифровізації інвестиційно-інноваційної діяльності суб'єктів бізнесу шляхом трансформації архітектури бізнес-системи в ІТ-систему, що демонструє підвищення ефективності мережевою взаємодією підприємств в конкурентному середовищі.

**Виклад основного матеріалу.** Активізація інвестиційно-інноваційної діяльності бізнесу забезпечує умови для стабільного зростання масштабів мережевої взаємодії підприємств для зменшення собівартості інноваційної продукції (товарів, послуг). При цьому розвиток інвестиційно-інноваційної діяльності бізнесу формується на підставі оцінки та аналізу його реального та потенційного технологічного рівня, сучасних ІТ-систем,

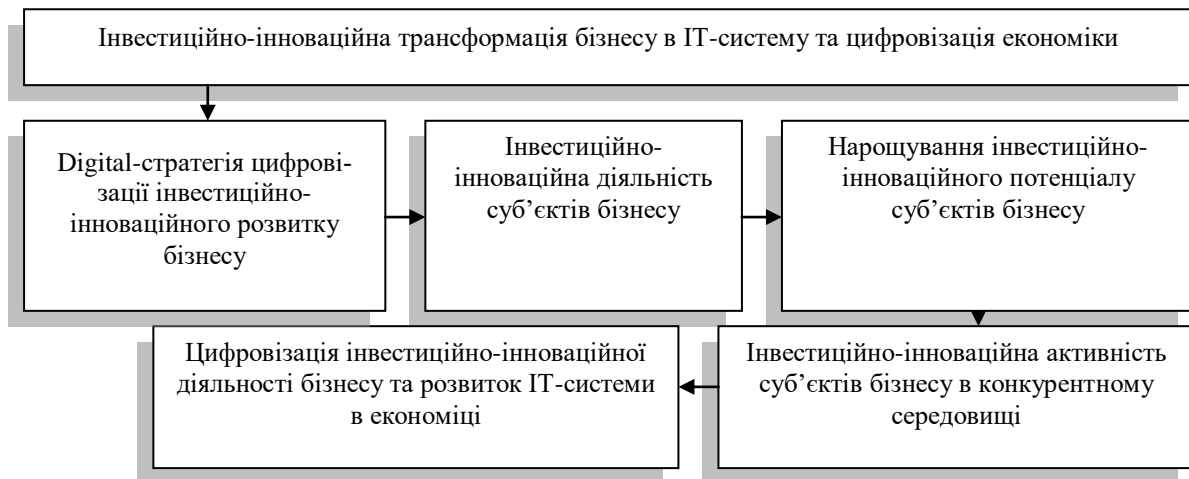
аналітики клієнтів, чисельності бізнес-процесів, наукоємності випущеної продукції, підвищення рівня інноваційної культури персоналу, спрямованих на комерціалізацію накопичених знань у забезпеченні підвищення конкурентоспроможності. Цифровізація інвестиційно-інноваційна діяльність відображає комплексну динамічну інтенсивного розвитку суб'єктів бізнесу, що кількісно характеризується співвідношенням темпів зміни результативності їх взаємодії в різних сферах економіки і темпів зміни витрат ресурсів, що задіяні в інвестиційно-інноваційному процесі [5].

При цьому перехід бізнес-систем в ІТ-системи для ефективної синхронізації інформаційно-комунікаційних технологій та інтелектуалізації капіталу в економіці дозволяє отримати ефект від реалізації Digital-стратегії інвестиційно-інноваційного розвитку бізнесу (рис. 1).

Цифровізація інвестиційно-інноваційної діяльності бізнесу та розвиток ІТ-систем в економіці визначається чинниками, які генерують та активізують дію мережевої взаємодії суб'єктів в конкурентному середовищі, що сприяють або, навпаки, перешкоджають реалізації інновацій.

Жорстка конкуренції між підприємствами в Україні призводить до зміни їх інвестиційно-інноваційної діяльності та розвитку цифровізації бізнесу, що обумовлено динамічною трансформацією сучасної бізнес-системи та впровадженням ІТ-системи в економіку країни.

Незважаючи на приналежність до низькотехнологічних секторів економіки, більшість сфер бізнесу відіграє важливу роль для розвитку інновацій, виступаючи посередником між високотехнологічними галузями і споживачами. При цьому в умовах світової інтеграції та глобалізації, підвищення вимог в мережі якосного сервісу та обслуговування починають активізовуватись інвестиційно-інноваційні процеси з метою підвищення рівня прибутковості та конкурентоспроможності суб'єктів бізнесу. І в цьому сенсі їх інвестиційно-інноваційна діяльність полягає у створенні нової товарної пропозиції щодо впровадження існуючих розробок у практику, враховуючи галузеві особливості реалізації основних бізнес-процесів, які здій-



**Рис. 1.** Блок-схема активізації Digital-стратегія цифровізації інвестиційно-інноваційного розвитку бізнесу в економіці

Джерело: побудовано авторами за даними [9, 10, 11]

снюють вплив на підвищення прибутку, зростання продуктивності праці, покращення конкурентних позицій, оптимізації витрат.

Цифровізація інвестиційно-інноваційної діяльності суб'єктів бізнесу дозволяє адаптувати механізм руху товару на всіх стадіях торговельного обслуговування до забезпечення високої якості процесу купівлі-продажу та впровадження он-лайн торгівлі, посилення клієнтоорієнтованості бізнес-системи.

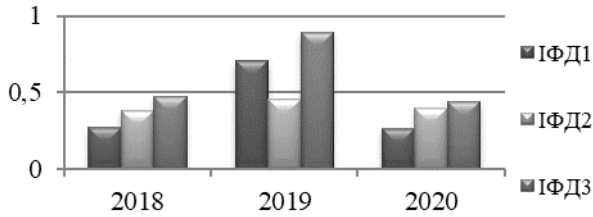
Проведено імплементацію оцінки рівня цифровізації інвестиційно-інноваційної діяльності суб'єктів бізнесу в мережевій ІТ-системі, за такими зонами, як Лісостеп, Полісся та Західний регіон, а також в зоні Степу. Часовий інтервал дослідження, який на нашу думку, є виправданим, складає три роки (2018-2020 рр.), оскільки швидкі зміни в економіці відображають прискорену динаміку розвитку ІТ-системи в напрямку стимулювання та активізації інвестиційно-інноваційних бізнес-процесів. Відібрані суб'єкти бізнесу в мережі ІТ-системи в зонах Лісостепу, Полісся та Західний регіон, а також в зоні Степу функціонують в одному сегменті споживчого ринку, з ідентичними напрямками реалізації Digital-стратегії інвестиційно-інноваційного розвитку економіки, мають однаковий формат, близький асортимент реалізованої продукції, застосовують ідентичні технології обслуговування клієнтів, подібні засоби реклами, мають канали Інтернет-торгівлі.

Отримані в результаті таксономічного аналізу проміжні інтегральні показники рівня цифровізації інвестиційно-інноваційної діяльності суб'єктів бізнесу в мережі ІТ-системи за виділеними зонами України представлено на рис. 2-10. Так, при оцінюванні показників, які характеризують фінансову підтримку інвестиційно-інноваційної активності суб'єктів бізнесу, можна побачити відсутність стійкої тенденції їх зміни та значні коливання в зональних межах функціонування підприємств торгівлі. Найвищий рівень зростання ринкової вартості організації спостерігається в зоні Полісся та Західного регіону у 2019 р. ( $ІФД_1 = 0.849$ ), а найменший – в зоні Лісостепу у 2020 р. ( $ІФД_1 = 0.265$ ).

Найбільш фінансово стабільною була діяльність суб'єктів бізнесу зони Поліття та Західного регіону ( $ІФД_2 = 0.870$ ) у 2020 р., що на 0.643 пункти більше, ніж у суб'єктів мережевої зв'язку ІТ-системи зони Степу, і на 0.527 пункти більше рівня 2019 р.

Суб'єкти торговельної мережі в зоні Поліття та Західного регіону забезпечують постійне підвищення ефективності управління витратами, про що свідчить динаміка коефіцієнта таксономії ( $ІФД_3$ ), рівень якого збільшився за 2018-2020 рр. з 0.283 до 0.839; у зонах Лісостепу та Степу намітилась обернена тенденція.

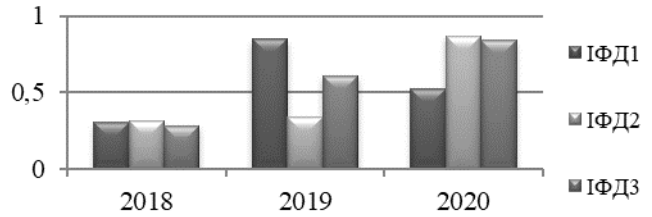
За величиною інтегральних показників блоку «Контрагенти» активізація інвестиційно-інноваційною діяльністю суб'єктів бізнесу забезпечує достатній рівень взаємовідносин з покупцями та партнерами.



Примітка: ІФД<sub>1</sub> – Зростання ринкової вартості суб’єктів бізнесу; ІФД<sub>2</sub> – зростання фінансової стабільності; ІФД<sub>3</sub> – підвищення ефективності управління витратами.

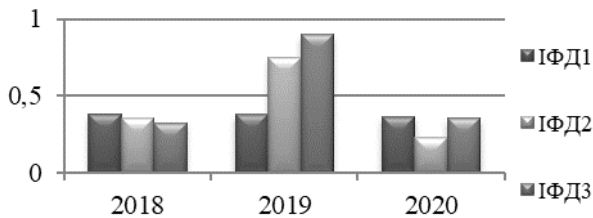
**Рис. 2.** Інтегральний рівень цифровізації інвестиційно-інноваційної діяльності суб’єктів бізнесу в мережевій ІТ-системі зони Лісостепу України за блоком «Фінансова діяльність»

Джерело: розраховано авторами



**Рис. 3.** Інтегральний рівень цифровізації інвестиційно-інноваційної діяльності суб’єктів бізнесу в мережевій ІТ-системі зони Полісся та Західного регіону України за блоком «Фінансова діяльність»

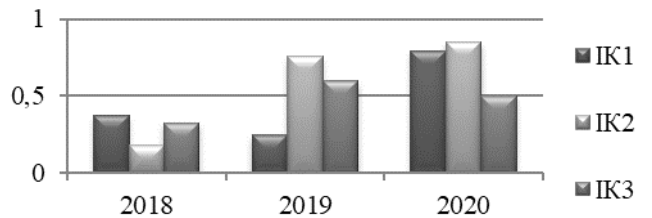
Джерело: розраховано авторами



Примітка: ІФД<sub>1</sub> – Зростання ринкової вартості суб’єктів бізнесу; ІФД<sub>2</sub> – зростання фінансової стабільності; ІФД<sub>3</sub> – підвищення ефективності управління витратами.

**Рис. 4.** Інтегральний рівень цифровізації інвестиційно-інноваційної діяльності суб’єктів бізнесу в мережевій ІТ-системі зони Степу України за блоком «Фінансова діяльність»

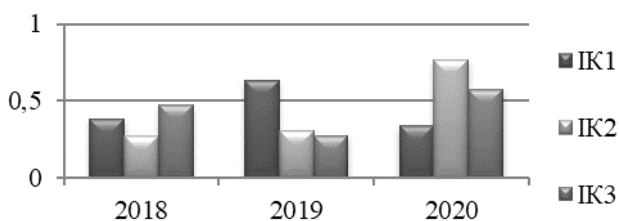
Джерело: розраховано авторами



Примітка: ІК<sub>1</sub> – залучення нових та утримання існуючих клієнтів; ІК<sub>2</sub> – покращення обслуговування клієнтів; ІК<sub>3</sub> – покращення партнерських відносин

**Рис. 5.** Інтегральний рівень цифровізації інвестиційно-інноваційної діяльності суб’єктів бізнесу в мережевій ІТ-системі зони Лісостепу України за блоком «Контрагенти»

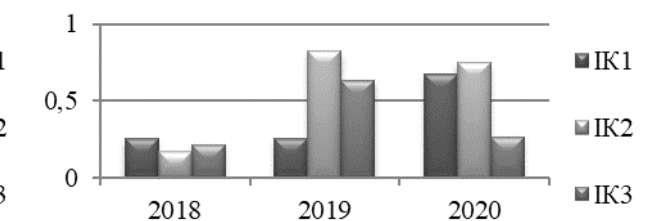
Джерело: розраховано авторами



Примітка: ІК<sub>1</sub> – залучення нових та утримання існуючих клієнтів; ІК<sub>2</sub> – покращення обслуговування клієнтів; ІК<sub>3</sub> – покращення партнерських відносин

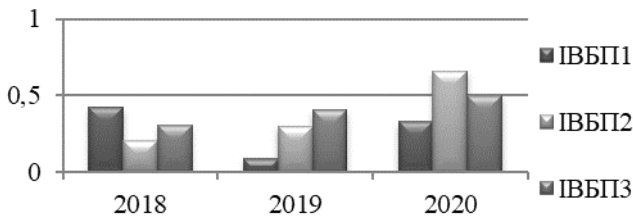
**Рис. 6.** Інтегральний рівень цифровізації інвестиційно-інноваційної діяльності суб’єктів бізнесу в мережевій ІТ-системі зони Полісся та Західного регіону України за блоком «Контрагенти»

Джерело: розраховано авторами



**Рис. 7.** Інтегральний рівень цифровізації інвестиційно-інноваційної діяльності суб’єктів бізнесу в мережевій ІТ-системі зони Степу України за блоком «Контрагенти»

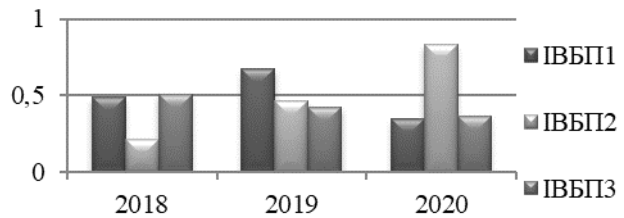
Джерело: розраховано авторами



Примітка: IВБП<sub>1</sub> – покращення організаційної структури управління; IВБП<sub>2</sub> – підвищення рівня організації торговельно-технологічного процесу; IВБП<sub>3</sub> – підвищення рівня інформатизації

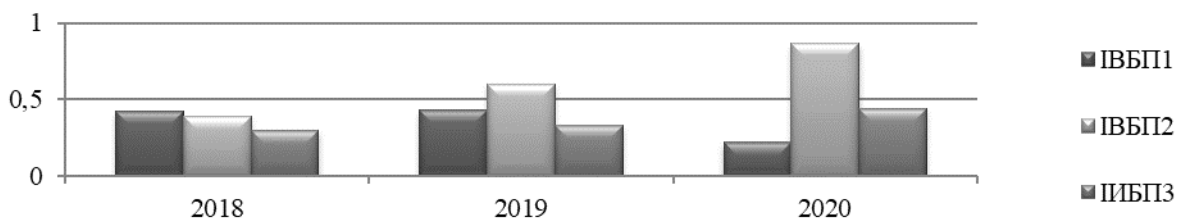
**Рис. 8.** Інтегральний рівень цифровізації інвестиційно-інноваційної діяльності суб'єктів бізнесу в мережевій ІТ-системі зони Лісостепу України за блоком «Внутрішні бізнес-процеси»

Джерело: розраховано авторами



**Рис. 9.** Інтегральний рівень цифровізації інвестиційно-інноваційної діяльності суб'єктів бізнесу в мережевій ІТ-системі зони Полісся та Західного регіону України за блоком «Внутрішні бізнес-процеси»

Джерело: розраховано авторами



Примітка: IВБП<sub>1</sub> – покращення організаційної структури управління; IВБП<sub>2</sub> – підвищення рівня організації торговельно-технологічного процесу; IВБП<sub>3</sub> – підвищення рівня інформатизації

**Рис. 10.** Інтегральний рівень цифровізації інвестиційно-інноваційної діяльності суб'єктів бізнесу в мережевій ІТ-системі зони Степу України за блоком «Внутрішні бізнес-процеси»

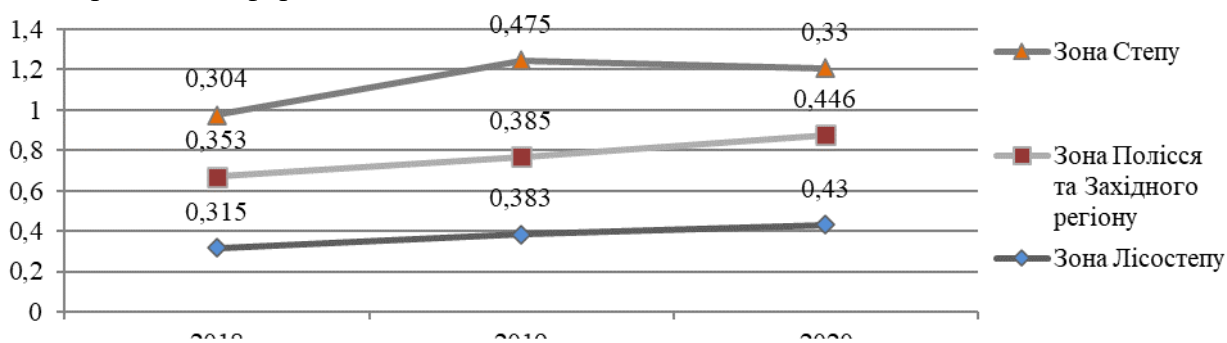
Джерело: розраховано авторами

Так, динаміка інтегрального показника залучення нових та утримання існуючих клієнтів свідчить про те, що введення інвестицій та впровадження інновації через мережу ІТ-системи в досліджуваних зонах України сприяє досягненню поставлених цілей Digital-стратегія щодо цифровізації інвестиційно-інноваційного розвитку бізнесу в економіці країни. Крім того, відбувалось суттєве покращення рівня обслуговування клієнтів, тобто у зоні Лісостепу інтегральний показник покращення обслуговування клієнтів збільшився з 0.177 до 0.847, у зоні Степу – з 0.173 до 0.747, а у зоні Полісся та Західного регіону – з 0.273 до 0.768. Це стало можливим через використання сучасних форм обслуговування, як Інтернет-магазини, каси самообслуговування, експрес-обслуговування. Але, як показують проведені дослідження, інвестиційно-інноваційна діяльність суб'єктів бізнесу жодної з досліджуваних зон України не сприяла встанов-

ленню стійкої тенденції покращення партнерських відносин. Найбільше значення інтегрального показника рівня досягнення Digital-стратегії у 2020 р. має зона Полісся та Західного регіону, що на 0.103 пункти менше, ніж у 2018 р, і на 0.076 пункти більше, ніж у його найближчого конкурента – зона Лісостепу.

Досліджуваний рівень інтегральних показників блоку «Внутрішні бізнес-процеси» має суттєві розбіжності у досягненні напрямів Digital-стратегії. Так, у 2020 р. активізація інвестиційно-інноваційної діяльності суб'єктів бізнесу із розвинуеною мережею ІТ-системи характеризується найнижчим значенням інтегрального показника оцінки організаційної структури управління (Лісостеп – 0.328; Полісся та Західний регіон – 0.348; Степ – 0.221) і найвищим значенням інтегрального показника оцінки рівня організації торговельно-технологічного процесу (Лісостеп – 0.660; Полісся та Західний регіон –

0.831; Степ – 0.866). Оновлення торговельно-касового обладнання, придбання сучасної інформаційно-технологічних програм пояснює позитивну зміну інтегрального показника оцінки рівня організації торговельно-технологічного процесу. В досліджуваних зонах України рівень інформатизації коливається в межах від 0.3 до 0.508, і характеризується, на жаль, високими значеннями показників витратності інформаційних технологій



**Рис. 11.** Загальний інтегрований зональний рівень цифровізації інвестиційно-інноваційної діяльності суб'єктів бізнесу в мережевій ІТ-системі України

*Джерело: розраховано авторами*

Аналізуючи загальний інтегральний показник необхідно відмітити його поступове зростання в зоні Лісостепу та зоні Полісся та Західного регіону, проте в зоні Степу за 2020 р. простежується його скорочення. Для якісної оцінки отриманого результату використано вербально-числова шкала Харрінгтона, яка дозволила ідентифікувати досліджувані

та низькими індикаторами цифровізації бізнесу, а також розвитку мережі Інтернет.

Враховуючи результати розрахунків групових інтегральних показників зонального рівня цифровізації інвестиційно-інноваційної діяльності суб'єктів бізнесу в мережевій ІТ-системі України за складовими ЗСП, визначено загальний інтегральний показник за 2018-2020 рр. (рис. 11).

зони України за критеріями активізації цифровізації інвестиційно-інноваційної діяльності суб'єктів торговельного бізнесу в мережевій ІТ-системі (табл. 1). Результати свідчать, що зони Лісостепу, Полісся та Західного регіону мають середній рівень активізації інвестиційно-інноваційної діяльності суб'єктів бізнесу.

*Таблиця 1.*

**Активізація зонального рівня цифровізації інвестиційно-інноваційної діяльності суб'єктів бізнесу в мережевій ІТ-системі України**

Зона цифровізації інвестиційно-інноваційної діяльності в мережевій ІТ-системі	2018	2019	2020
Зона Лісостепу	низька	середня	середня
Зона Полісся та Західного регіону	середня	середня	середня
Зона Степу	низька	середня	низька

*Джерело: розраховано авторами*

Інтегральний показник оцінки зонального рівня цифровізації інвестиційно-інноваційної діяльності суб'єктів бізнесу в мережевій ІТ-системі України у своїй основі враховує різнобічні напрями Digital-стратегії та уможливорює виділення з них найбільш пріоритетних, в контексті забезпечення балансу між ресурсним потенціалом та можливостями (погрозами) її зовнішнього середовища.

**Висновки.** Таким чином, впровадження системи постійного удосконалення цифровізації інвестиційно-інноваційної діяльності суб'єктів бізнесу, спрямованої на всебічне покращення якості мережевої ІТ-системи в економіці держави, дозволяє не тільки оптимізувати бізнес-операції, але й дозволяє підвищувати співробітництво в процесі планування, організації, ведення переговорів, складання та укладання договорів із сервісними

партнерами тощо. Більш того, це сприяє встановленню певного жорсткого контролю витрат на всіх етапах ланцюга створення вартості бізнес-проектів, а також удосконалення методів аналізу, контролю за інвестиційно-інноваційними ризиками; використання єдиного стандарту – інструменту, який сприяє

вирішенню проблеми побудови ефективної системи ІТ-підтримки; створення високопрофесійної команди. Введення ІТ-аутсорсингу уможлиблює швидке оновлення та перезапуск бізнес-проектів будь-якого масштабу і на будь-яких територіях, в інтересах замовників.

#### Список використаних джерел

1. Арколакис Ч. Інновації та виробництво в глобальній економіці. *American Economic Review*. 2018. №8. С. 21-28.
2. Браян А. В. Конкуруючі технології, збільшення прибутків і блокування за історичними подіями. *Економічний журнал*. 1989. №99. С. 116–131.
3. Бочуля Т., Гринько П., Мухіна М. Інноваційні тенденції розвитку бізнесу як стимул для досягнення прогресивних конкурентних переваг. *Європейське співробітництво. Наукові підходи та прикладні технології*. 2018. №3(34). С. 42-51.
4. Девенпорт Т. Х. Інноваційний процес: реінжиніринг за допомогою інформаційних технологій. Бостон, Массачусетс: Видавництво Гарвардської бізнес-школи, 1993. 229 с.
5. Давимук С. А., Федуллова Л. І., Попадинець Н. М. Інноваційний розвиток підприємств у сфері торгівлі: світові тенденції та практика в Україні. Львів: М.І. Інститут краєзнавства Долішного, 2016. 127 с.
6. Єдиний цифровий ринок. Знищення бар'єрів для розкриття онлайн-можливостей. Європейська комісія. URL: [https://ec.europa.eu/commission/priorities/digital-single-market\\_en](https://ec.europa.eu/commission/priorities/digital-single-market_en) (дата звернення 11.12.2021).
7. Цифрова глобалізація: Нова ера глобальних потоків. URL: [www.mckinsey.com/business-functions/digital-mckinsey/our-insights/digital-globalization-the-new-era-of-global-flows](http://www.mckinsey.com/business-functions/digital-mckinsey/our-insights/digital-globalization-the-new-era-of-global-flows) (дата звернення 26.12.2021).
8. Друкер П. Ф. Посткапіталістичне суспільство. Оксфорд: Баттерворт-Хайнеманн, 1995. 187 с.
9. Фосс Н., Саєбі Т. Бізнес-моделі та інновації бізнес-моделей: між злими та парадигматичними проблемами. *Довгострокове планування*. 2018. №1. С. 9-21.
10. Гарбер П. Управління ризиками для фінансових ринків за рахунок потоків капіталу: роль пруденційного регулювання. *Міжнародний економічний журнал*. 1996. №1. С. 119-131.
11. Хайєк Ф. А. Індивідуалізм і економічний порядок. Від Фрідріха. Чикаго: University of Chicago Press, 1948.
12. Роджерс Е. Розповсюдження інновацій. Нью-Йорк: Free Press, 2002. 309 с.
13. Сореску А., Фрамбах Р. Т., Сінгх Дж., Рангасвами А., Бріджс Ч. Інновації в моделях роздрібного бізнесу. *Журнал роздрібної торгівлі*. 2011. №87. С. 3–16.
14. Сова Дж. Ф., Захман Дж. А. Розширення та формалізація платформи архітектури інформаційної системи. *IBM Systems Journal*. 1992. №31(3). С. 590-616.
15. Тапскотт, Д. Цифрова економіка: обіцянки та небезпеки в епоху мережевого інтелекту. Нью-Йорк, Нью-Йорк: McGraw-Hill, 1996. 411 с.
16. Zachman J. A. Структура архітектури інформаційної системи. *IBM System Journal*. 1987. №26(3). С. 276-292.
17. Чжу П. Цифрова спритність: скелястий шлях від Agile до Agile. BookBaby, 2016. 243 с.

#### References

1. Arkolakis, C. (2018). Innovation and production in the global economy. *American Economic Review*, 8, 21-28.
2. Arthur, Brian W. (1989). Competing Technologies, Increasing Returns and Lock in by Historical Events, *Economic Journal*, 99, 116–131.
3. Bochulia, T., Hrynkо, P., Mukhina, M. (2018). Innovative trends of business development as an incentive to achieve progressive competitive advantages. European Cooperation. *Scientifik Approaches and Applied Technologies*, 3(34), 42-51.
4. Davenport, T.H. (1993). Process Innovation: reengineering work through information technology. Boston, Mass.: Harvard Business School Press.
5. Davymuk, S.A., Fedulova, L.I., Popadynets, N.M. (2016). Innovative development of enterprises in the field of trade: world trends and practice in Ukraine. Lviv: M.I. Dolishnoho Institute of Regional Studies.
6. Digital single market. Bringing down barriers to unlock online opportunities (2017). European Commission. URL: [https://ec.europa.eu/commission/priorities/digital-single-market\\_en](https://ec.europa.eu/commission/priorities/digital-single-market_en).
7. Digital globalization: The new era of global flows (2016). URL: [www.mckinsey.com/business-functions/digital-mckinsey/our-insights/digital-globalization-the-new-era-of-global-flows](http://www.mckinsey.com/business-functions/digital-mckinsey/our-insights/digital-globalization-the-new-era-of-global-flows).
8. Drucker, P.F. (1995). Post-Capitalist Society. Oxford: Butterworth-Heinemann.
9. Foss, N., Saebi, T. (2018). Business models and business model innovation: Between wicked and paradigmatic problems. *Long Range Planning*, 1, 9-21.
10. Garber, P. (1996). Managing Risks to Financial Markets from Capital Flows: the Role of Prudential Regulation. *International Journal of Economics*, 1, 119-131.

11. Hayek, F.A. (1948). *Individualism and Economic Order*. By Friedrich. Chicago: University of Chicago Press.
12. Rogers, E. (2002). *Diffusion of Innovations*. New York: Free Press, 2002.
13. Sorescu, A., Frambach, R. T., Singh, J., Rangaswamy, A., Bridges, C. (2011). Innovations in retail business models. *Journal of Retailing*, 87, 3–16.
14. Sowa, J. F., Zachman, J. A. (1992). Extending and Formalizing the Framework for Information System Architecture. *IBM Systems Journal*, 31 (3), 590-616.
15. Tapscott, D. (1996). *The Digital Economy: Promise and Peril in the Age of Networked Intelligence*. New York, NY: McGraw-Hill.
16. Zachman, J. A. (1987). A Framework for Information System Architecture. *IBM System Journal*, 26(3), 276-292.
17. Zhu, P. (2016). *Digital Agility: The Rocky Road from Doing Agile to Being Agile*. BookBaby.

# ФІНАНСИ, БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

УДК: 336.22:616-036.21

*Косторной С. В., к.е.н., доцент*

*Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного*

*serhii.kostornoi@tsatu.edu.ua*

*Піхняк Т. А., к.е.н., доцент*

*Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова*

*t.pihnyak@gmail.com*

## ПОДАТКОВІ ПРЕФЕРЕНЦІЇ, ЯК ЗАСІБ ПІДТРИМКИ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ В УМОВАХ ПАНДЕМІЇ

**Анотація.** Суб'єкти господарювання суттєво постраждали внаслідок пандемії COVID-19 та впроваджених для її подолання карантинних обмежень. Одним із способів їх підтримки є застосування податкових преференцій. В статті розглянуто сутність законодавчих ініціатив, направлених на впровадження податкових преференцій українським суб'єктам господарювання в умовах пандемії. Запропоновано класифікацію впроваджених податкових преференцій, і, зокрема, податкових пільг. Розглянуто підходи до застосування податкових преференцій з податку на додану вартість, податку на прибуток підприємств та податку на доходи фізичних осіб в країнах світу. Обґрунтовано принципи використання податкових преференцій в якості засобу підтримки суб'єктів господарювання в умовах пандемії.

**Ключові слова:** податки, податкові преференції, податкові пільги, державна підтримка, оподаткування суб'єктів господарювання.

**JEL code classification: H25**

*Serhii Kostornoi, Ph.D., Associate Professor*

*Dmytro Motornyi Tavria State Agrotechnological University*

*serhii.kostornoi@tsatu.edu.ua*

*Tetiana Pikhniak, Ph.D., Associate Professor*

*Khmelnytskyi University of Management and Law named after Leonid Yuzkov*

*t.pihnyak@gmail.com*

## TAX PREFERENCES AS A MEANS OF SUPPORTING BUSINESS ENTITIES IN A PANDEMIC CONDITION

**Abstract.** Business entities have suffered significantly as a result of the COVID-19 pandemic and the quarantine restrictions imposed to overcome it. To support business entities, a number of measures have been introduced, which can be divided into the following categories: direct payments from the budget, tax preferences, soft loans, measures to reduce administrative pressure. The article considers the essence of legislative initiatives aimed at introducing tax preferences to Ukrainian businesses in a pandemic.

Tax preferences introduced as a means of supporting businesses in a pandemic can be classified as follows:

- tax benefits (exemption from taxes or reduction of taxes);
- expanding the range of single tax payers;
- deferral or write-off of tax debt;
- deferral of payment of taxes, submission of reports;
- restriction of fines;
- moratorium on tax audits;
- simplification of procedures.

Approaches to the application of tax preferences on value added tax, corporate income tax and personal income tax in the world are considered.



*In the context of the COVID-19 pandemic and the quarantine restrictions introduced to overcome it, tax preferences are an effective means of state support for business entities. Their purpose should be:*

- raising the level of national security;
- creating better conditions for the functioning of small and medium-sized businesses;
- support for the industries most affected by quarantine restrictions;
- digitalization of the economy;
- stimulating investment in high-tech industries;
- creation of new jobs;
- protection of domestic producers and preservation of export potential.

*It is important to take into account the world experience in this area, as well as the harmonization of Ukrainian tax legislation with EU law.*

**Keywords:** taxes, tax preferences, tax benefits, state support, taxation of business entities.

**Постановка проблеми.** Пандемія COVID-19 та впроваджені для її подолання карантинні обмеження мають значний негативний вплив на діяльність суб'єктів господарювання низки галузей економіки. Найбільше постраждали наступні галузі: торгівля, громадське харчування, транспорт, туризм, культура. Більшу вразливість мають малий та середній бізнес. Суттєво впали доходи громадян. За 2020 рік подання ВВП України склало 4 %, ВВП країн ЄС – 7%, глобального ВВП – 4,3%.

Для підтримки суб'єктів господарювання впроваджено низку заходів, які можна поділити на наступні категорії:

- прямі виплати з бюджету;
- податкові преференції;
- пільгові кредити;
- заходи зменшення адміністративного тиску.

Податкові преференції можуть мати вагомий вплив на суб'єктів господарювання за умови їх науково обґрунтованого впровадження.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання преференційного оподаткування розглядали наступні вчені: Василевська Г. В. [1], Гончаренко І. Г. [2], Драган О. В. [3], Іванов Ю. Б. [4], Косторной С. В. [5,6,7], Крисоватий А. І. [8], Федосова В. Е. [9], Яцух О. О. [10] та інші.

Питання застосування податкових преференцій в умовах пандемії COVID-19 та карантинних обмежень потребує подальшого вивчення.

**Формулювання цілей статті.** Метою статті є систематизація теоретичних та практичних аспектів застосування податкових преференцій для подолання економічних наслідків пандемії COVID-19.

**Виклад основного матеріалу.** Податкові преференції – це переваги у сфері оподаткування, які надаються окремим платникам (галузям, територіям) через застосування податкових пільг, спеціальних податкових режимів, зміну порядку, строків сплати податків чи інших аспектів оподаткування.

Крисоватий А. І. [8] за характером поділяє податкові преференції на територіальні, галузеві, строкові, цільові, інтравекторні та функціональні, за способом реалізації – на пільгові, безпільгові та комбіновані.

Метою податкових преференцій може бути стимулювання розвитку суб'єктів господарювання певних галузей або підтримка осіб, які опинилися в складному фінансовому становищі. Вагомою причиною для застосування податкових преференцій стала пандемія COVID-19 та обмежувальні заходи, впроваджені для її подолання.

За даними Співки українських підприємців України [11] мале підприємництво зазнало великих збитків від запровадження карантину внаслідок COVID-19. У березні 2020 року збанкрутіли приблизно 6% суб'єктів малого підприємництва. Третина власників бізнесу (переважно мікро-), заявляють про падіння доходів на 90-100% за березень - квітень 2020 року. Ці ж підприємці звільнили до 50% штату співробітників. Втрати прибутків великих підприємств становлять 10-25%, прогнозується скорочення штату на 25% до кінця обмежувальних заходів.

Метою преференційного оподаткування в умовах пандемії та карантинних обмежень є, перш за все, підтримка малого та середнього бізнесу, який відіграє ключову роль в економіці України, забезпечуючи близько 64 відсотків доданої вартості, 81,5 відсотка зайня-

тих працівників у суб'єктів господарювання та 37 відсотків податкових надходжень [12].

В таблиці 1 наведено перелік законів, прийнятих з метою подолання економічних

наслідків пандемії, та податкові преференції, запроваджені в них.

Таблиця 1

**Законодавче регулювання податкових преференцій, направлених на подолання економічних наслідків пандемії COVID-19**

Закони	Податкові преференції
Закон України "Про внесення змін до деяких законодавчих актів України, спрямованих на запобігання виникненню і поширенню коронавірусної хвороби (COVID-19)" від 17.03.2020 № 530-IX	- звільнення від оподаткування податком на додану вартість операції з ввезення на митну територію України лікарських засобів, медичних виробів та/або медичного обладнання, необхідних для виконання заходів, спрямованих на запобігання виникненню і поширенню, локалізацію та ліквідацію спалахів, епідемій та пандемій коронавірусної хвороби (COVID-19);
Закон України "Про внесення змін до Податкового кодексу України щодо підвищення доступності лікарських засобів, медичних виробів та допоміжних засобів до них, які закуповуються за кошти державного бюджету, та створення умов для закупівель у сфері охорони здоров'я за кошти державного бюджету" від 17.03.2020 № 532-IX	- звільнення від ПДВ ряду лікарських засобів та медичних виробів; - розширення переліку неоподатковуваних доходів (благодійна допомога);
Закон України "Про внесення змін до Податкового кодексу України та інших законів України щодо підтримки платників податків на період здійснення заходів, спрямованих на запобігання виникненню і поширенню коронавірусної хвороби (COVID-19)" від 17.03.2020 № 533-IX	- тимчасово не застосовуються штрафи за порушення податкового законодавства; - мораторій на проведення документальних та фактичних перевірок; - продовження строку подання декларації про майновий стан і доходи; - тимчасово не нараховується плата за землю та податок на нерухоме майно, відмінне від земельної ділянки, ЄСВ для підприємців; - відтермінування застосування РРО;
Закон України "Про внесення змін до деяких законодавчих актів України, спрямованих на забезпечення додаткових соціальних та економічних гарантій у зв'язку з поширенням коронавірусної хвороби (COVID-19)" від 30.03.2020 №540-IX	- збільшення граничних доходів для платників єдиного податку; - розширення можливостей застосування податкової знижки; - продовження строку звільнення від ПДВ товарів, необхідних для боротьби з COVID-19; - коригування суми оподатковуваних доходів закладів охорони здоров'я; - звільнення від акцизного податку спирту для виробництва дезінфекторів, спрощення процедур при його використанні; - обмеження переліку перевірок, які підпадають під мораторій; - обмеження строків звільнення від плати за землю та податку на нерухоме майно, відмінне від земельної ділянки; - право органам місцевого самоврядування на зниження затверджених ставок місцевих податків; - тимчасове звільнення від сплати мита товарів, необхідних для боротьби з COVID-19;
Закон України "Про внесення змін до Податкового кодексу України та інших	- компенсація ПДФО з доплат медичним працівникам; - звільнення від ПДФО та військового збору допомоги

законів України щодо додаткової підтримки платників податків на період здійснення заходів, спрямованих на запобігання виникненню і поширенню коронавірусної хвороби (COVID-19)" від 13.05.2020 № 591-IX	по частковому безробіттю на період карантину; - продовження мораторію на стягнення штрафів, проведення перевірок;
Закон України "Про внесення змін до Податкового кодексу України щодо державної підтримки культури, туризму та креативних індустрій" від 04.11.2020 № 962-IX	- звільнення від оподаткування бюджетних грантів; - застосування ставки ПДВ 7% для послуг в галузі культури, туризму та креативних індустрій; - тимчасове звільнення від ПДВ постачання та показу фільмів;
Закон України "Про внесення змін до Податкового кодексу України та інших законів України щодо соціальної підтримки платників податків на період здійснення обмежувальних протиепідемічних заходів, запроваджених з метою запобігання поширенню на території України гострої респіраторної хвороби COVID-19, спричиненої коронавірусом SARS-CoV-2" від 04 грудня 2020 року № 1072-IX	- списання податкового боргу (до 3060 грн.); - відстрочення податкового боргу (до 6800 грн.); - звільнення від оподаткування матеріальної допомоги, виплаченої згідно Закону №1071; - коригування фінансових результатів підприємств з врахуванням отриманої компенсації згідно Закону №1071 та списаних боргів та штрафів; - тимчасове звільнення від сплати єдиного податку та ЄСВ для платників першої групи;

Сформовано на основі [13]

Податкові преференції, впроваджені як засіб підтримки суб'єктів господарювання в умовах пандемії, можна класифікувати наступним чином:

- Податкові пільги
  - звільнення від сплати податків, зборів, обов'язкових платежів:
    - єдиний податок, ЄСВ, плата за землю, податок на нерухоме майно (березень 2020 р., грудень 2020 – травень 2021 р.);
    - звільнення від ПДВ та мита товарів медичного призначення;
    - звільнення від оподаткування акцизним податком спирту, який використовується для виробництва дезінфекторів;
  - зниження суми податку (скасування обмежень розміру податкової знижки при наданні благодійної допомоги);
- розширення кола платників єдиного податку – збільшення розміру доходу, який може отримати платник єдиного податку;
- відстрочення (списання) податкового боргу;
- відтермінування сплати податків, подання звітності;
- обмеження застосування штрафів – з 01.03.2020 до завершення карантину (не стосується ПДВ, акцизного податку, рентної

плати, РРО, штрафів згідно Кодексу України про адміністративні правопорушення);

- мораторій на перевірки (документальні та фактичні);
- спрощення процедур (митне оформлення, поводження з підакцизними товарами).

Згідно з даними МВФ, усі держави світу вжили заходів у відповідь на пандемію, які були скеровані на пом'якшення падіння економічної активності фірм і домогосподарств, а також на збереження виробничого потенціалу [3].

У зв'язку із пандемією COVID-19 у різних країнах світу також зазнала змін і система адміністрування податків, зокрема:

- ПДВ (податок з обороту):
  - відстрочення сплати ПДВ (Бельгія, Колумбія, Коста-Ріка, ЄС, Фінляндія, Греція, Італія, Мальта, Нідерланди, Велика Британія);
  - відшкодування ПДВ і ненарахування пені для підприємств, які безпосередньо постраждали (Австрія, Естонія, Німеччина) або здійснюють заходи для боротьби з наслідками COVID-19 (Бельгія, Китай, Чехія, Угорщина);
  - надання податкового кредиту за податком на товари та послуги (Австралія, Ін-

донець), або відшкодування ПДВ на товари та послуги (Данія, Канада, Грузія);

– зниження ставок ПДВ (Індонезія, Японія, Ямайка, Південна Корея) [3].

▪ Податок на прибуток (корпоративний податок):

– відстрочення платежів податку на прибуток підприємств на термін 2–3 місяці (Бельгія, Бразилія, Франція, США);

– відстрочення платежів з податку на прибуток підприємств на більш тривалий термін від 4-х до 6-ти місяців (Канада, Чилі, Люксембург, Швейцарія);

– відстрочення платежів на невизначений термін (Коста-Ріка, Сальвадор, Італія, Нідерланди, Болівія);

– встановлення знижених ставок податків (Сінгапур, Південна Корея, Франція) [3].

▪ Податок на доходи фізичних осіб:

– відстрочка подання декларації про доходи фізичних осіб (Кіпр, Фінляндія, Греція, Італія, Казахстан, Португалія, Словаччина, Словенія, Швейцарія, Болгарія, Данія);

– відстрочка сплати податку на доходи фізичних осіб (Бельгія, Хорватія, Франція, Латвія, Польща, Словенія, Швеція, Австрія);

– зменшення ставок оподаткування (Сінгапур, Австрія, Азербайджан, Німеччина, Норвегія);

– податкові канікули (США, Азербайджан, Німеччина);

– відтермінування податкових перевірок (Франція, Італія, Албанія, Швейцарія, Австрія);

– відміна штрафів і пені за несвоєчасне подання декларацій та несвоєчасну сплату податку (Литва, Нідерланди, Сербія, Об'єднане Королівство, Австрія, Фінляндія) [3].

Більшість країн впроваджують податкові преференції, які полягають у зниженні податкових ставок, відтермінуванні сплати або передбачають повне звільнення від сплати податків. Такі дії дозволяють забезпечити базову підтримку для бізнесу й громадян, але надання податкових пільг і державної допомоги може істотно вплинути на державні фінанси – збільшити дефіцити бюджетів і розміри державного боргу країн.

Актуальним є питання порівняння ефективності податкових преференцій та прямих виплат з бюджету:

- застосування податкових преференцій зменшує ймовірність корупційного впливу на розподіл коштів;

- застосування податкових пільг потребує менших витрат на банківське супроводження виплат, витрат часу отримувачів виплат;

- можливість застосування непільгових податкових преференцій, які не супроводжуються витратами бюджетних коштів;

- податкові пільги впливають тільки на платників податків, а виплати – на будь-яких осіб, в тому числі безробітних, пенсіонерів, неприбуткові установи тощо.

Застосування податкових преференцій супроводжується наступними проблемами:

- зменшення надходжень до бюджетів;

- ускладнення роботи контролюючих органів;

- неправомірне використання пільг для ухилення від оподаткування.

**Висновки.** В умовах пандемії COVID-19 та впроваджених для її подолання карантинних обмежень податкові преференції є дієвим засобом державної підтримки суб'єктів господарювання.

Вони мають бути направлені:

• на підвищення рівня національної безпеки;

• на створення кращих умов для функціонування малого та середнього бізнесу;

• на підтримку галузей, які найбільше постраждали від карантинних обмежень;

• на цифровізацію економіки;

• на стимулювання інвестицій у високотехнологічні галузі (технопарки, звільнення від оподаткування імпорту нового устаткування);

• на створення нових робочих місць;

• на захист вітчизняних виробників та збереження експортного потенціалу.

Важливим є врахування світового досвіду в цій сфері, а також гармонізація українського законодавства з питань оподаткування з законодавством ЄС.

### Список використаних джерел

1. Василевська Г. В. Практика застосування пільгових податкових преференцій в Україні. *Вісник ТНЕУ*. 2013. №1. С. 108–121.
2. Гончаренко І. Г. Податкові преференції як інструмент державного регулювання економіки в період фінансової кризи. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки*. 2010. Вип. 25(1). С. 279-282. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Znpchdtu\\_2010\\_25\(1\)\\_61](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Znpchdtu_2010_25(1)_61) (дата звернення 01.12.2021).
3. Удосконалення податкової системи України в контексті викликів та загроз, спричинених поширенням COVID-19 / за заг. ред. О. Драган, С. Брехова, О. Нагорічної. Ірпінь: НДІ фіскальної політики, 2020. 96 с.
4. Податковий менеджмент: підручник. / Ю. Б. Іванов, А. І. Крисоватий, А. Я. Кізіма, В. В. Карпова. Київ: Знання, 2008. 525 с.
5. Косторной С. В. Проблеми оподаткування сільськогосподарських товаровиробників. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки)*. 2018. №2(37). С. 200-205.
6. Косторной С. В. Оподаткування експорту сільськогосподарської продукції до країн ЄС. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки)*. 2019. №2(40). С.195-205.
7. Податкова система: навчальний посібник / С. В. Косторной, О. О. Яцух, В. Д. Цап та ін.; ред. С. В. Косторной. Мелітополь: Видавничий будинок ММД, 2018. 196 с.
8. Крисоватий, А. І. Новітня парадигма преференційного оподаткування : монографія / А. І. Крисоватий, Г. В. Василевська. Київ: ЦУЛ, 2013. 260 с.
9. Федосова В. Е. Податкова соціальна пільга в системі податкових преференцій під час оподаткування доходів фізичних осіб. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія : Економіка і менеджмент*. 2017. Вип. 23(2). С. 81-84. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvmgu\\_eim\\_2017\\_23\(2\)\\_20](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvmgu_eim_2017_23(2)_20) (дата звернення 01.12.2021).
10. Яцух О. О. Шляхи оптимізації податкового навантаження для суб'єктів господарської діяльності в аграрному секторі економіки України. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету. Серія: Економічні науки*. 2015. № 1(29). С. 187–191.
11. Малий бізнес в умовах пандемії COVID-19: правове регулювання фінансової підтримки державою. URL: <https://unba.org.ua/publications/print/5792-maliy-biznes-v-umovah-pandemii-covid-19-pravove-regulyvannya-finansovoi-pidtrimki-derzhavoyu.html> (дата звернення 01.12.2021).
12. Про затвердження Державної програми стимулювання економіки для подолання негативних наслідків, спричинених обмежувальними заходами щодо запобігання виникненню і поширенню гострої респіраторної хвороби COVID-19, спричиненої коронавірусом SARS-CoV-2, на 2020-2022 роки: Постанова Кабінету Міністрів України " від 27 травня 2020 р. № 534. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/534-2020-п#Text> (дата звернення: 01.12.2021).
13. Законодавство України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/index> (дата звернення 01.12.2021)

### References

1. Vasylevska H. V. (2013) Praktyka zastosuvannya pilhovykh podatkovykh preferentsii v Ukraini [The practice of applying tax preferences in Ukraine]. *Visnyk TNEU - Bulletin of TNEU*. 1. P. 108–121. [in Ukrainian].
2. Honcharenko I. H. (2010) Podatkovi preferentsii yak instrument derzhavnoho rehuliuвання ekonomiky v period finansovoi kryzy [Tax preferences as a tool of state regulation of the economy during the financial crisis]. *Zbirnyk naukovykh prats Cherkaskoho derzhavnoho tekhnolohichnoho universytetu. Seriiia : Ekonomichni nauky - Collection of scientific works of Cherkasy State Technological University. Series: Economic Sciences*. 25(1). P. 279-282. Retrieved from: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Znpchdtu\\_2010\\_25\(1\)\\_61](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Znpchdtu_2010_25(1)_61) (last accessed: 01.12.2021) [in Ukrainian].
3. Udoskonalennia podatkovoi systemy Ukrainy v konteksti vyklykiv ta zahroz, sprychynenykh poshyrenniam COVID-19 [Improving Ukraine's tax system in the context of challenges and threats posed by the spread of COVID-19] / avtorskyi kolektyv, za zah. red. O. Drahan, C. Brekhova, O. Nahorichnoi. Irpin: NDI fiskalnoi polityky.,2020. 96 s. [in Ukrainian].
4. Podatkovyi menedzhment: Pidruchnyk [Tax Management: Textbook]. / Ivanov Yu. B., Krysovatyi A. I., Kizima A. Ya., Karpova V. V. – K.: Znannia, 2008. – 525 s. [in Ukrainian].
5. Kostornoi S. V. (2018) Problemy opodatkuвання silskohospodarskykh tovarovyrobnykiv [Problems of taxation of agricultural producers]. *Zbirnyk naukovykh prats Tavriiskoho derzhavnoho ahrotekhnolohichnoho universytetu (ekonomichni nauky) - Collection of scientific works of Tavriya State Agrotechnological University (economic sciences)*. №2(37). P. 200-205 [in Ukrainian].
6. Kostornoi S. V. (2019) Opodatkuвання eksportu silskohospodarskoi produktsii do krain YeS [Taxation of agricultural exports to EU countries]. *Zbirnyk naukovykh prats Tavriiskoho derzhavnoho ahrotekhnolohichnoho universytetu (ekonomichni nauky) - Collection of scientific works of Tavriya State Agrotechnological University (economic sciences)*. №2(40). P. 198-205 [in Ukrainian].
7. Podatkova systema: navchalnyi posibnyk [Tax system: a textbook] / S. V. Kostornoi, O. O. Yatsukh, V. D. Tsap ta in.; red. S.V. Kostornoi. Melitopol: Vydavnychiy budynok MMD, 2018. 196 s. [in Ukrainian].

8. Krysovatyi, A. I. (2013) Novitnia paradyhma preferentsiinoho opodatkuvannia : monohrafiia [The latest paradigm of preferential taxation: a monograph] / A. I. Krysovatyi, H. V. Vasylevska. – K. : TsUL, – 260 s. [in Ukrainian].
9. Fedosova V. E. (2017) Podatkova sotsialna pilha v systemi podatkovykh preferentsii pid chas opodatkuvannia dokhodiv fizychnykh osib [Social tax benefit in the system of tax preferences for personal income taxation]. Naukovi visnyk Mizhnarodnoho humanitarnoho universytetu. Serii : Ekonomika i menedzhment - Scientific Bulletin of the International Humanities University. Series: Economics and Management. 23(2). P. 81-84. Retrieved from: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvmgu\\_eim\\_2017\\_23\(2\)\\_20](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvmgu_eim_2017_23(2)_20) (last accessed: 01.12.2021) [in Ukrainian].
10. Yatsukh O. O. (2015) Shliakhy optymizatsii podatkovoho navantazhennia dlia subiektiv hospodarskoi diialnosti v ahranomu sektori ekonomiky Ukrainy [Ways to optimize the tax burden for business entities in the agricultural sector of Ukraine]. Zbirnyk naukovykh prats Tavriiskoho derzhavnoho ahrotekhnolohichnoho universytetu. Serii: Ekonomichni nauky - Collection of scientific works of Tavriya State Agrotechnological University (economic sciences). 1 (29). P. 187–191. [in Ukrainian]
11. Malyy biznes v umovakh pandemii COVID-19: pravove rehuliuвання finansovoi pidtrymky derzhavoiu [Small business in the context of the COVID-19 pandemic: legal regulation of financial support by the state] Retrieved from: <https://unba.org.ua/publications/print/5792-malij-biznes-v-umovah-pandemii-covid-19-pravove-regulyuvannya-finansovoi-pidtrimki-derzhavoyu.html> (last accessed: 01.12.2021) [in Ukrainian].
12. Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy "Pro zatverdzhennia Derzhavnoi prohramy stymuliuвання ekonomiky dlia podolannia nehatyvnykh naslidkiv, sprychynenykh obmezhuvalnyimi zakhodami shchodo zapobihannia vynyknenniu i poshyrenniu hostroi respiratornoi khvoroby COVID-19, sprychynenoi koronavirusom SARS-CoV-2, na 2020-2022 roky" [Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine "On approval of the State program of economic stimulation to overcome the negative effects caused by restrictive measures to prevent the occurrence and spread of acute respiratory disease COVID-19 caused by coronavirus SARS-CoV-2, 2020-2022"] 27.05.2020. № 534. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/534-2020-p#Text> (last accessed: 01.12.2021) [in Ukrainian].
13. Zakonodavstvo Ukrainy [Legislation of Ukraine]. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/index> (last accessed: 01.12.2021) [in Ukrainian].

УДК: 336.77

*Трусова Н. В., д.е.н., професор  
Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного  
Виговська Н. Г., к.е.н., доцент  
Державний університет «Житомирська політехніка»  
Пристемський О. С., д.е.н., доцент  
Херсонський державний аграрно-економічний університет  
e-mail: pristemskiyaleksandr@gmail.com*

## СТАБІЛІЗАЦІЯ КРЕДИТНО-ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ БАНКІВ

*Анотація.* В статті розглянуто особливості кредитно-інвестиційної діяльності банків на міжбанківському ринку, який прискорює активізацію загрозованих сигналів в банківській індустрії під впливом зовнішніх та внутрішніх чинників. Проведено аналіз динаміки розвитку банківського сектора України за розподілом капіталу між групами банків та їх кредитний портфель, визначено індикатори фінансової стабільності та економічні нормативи банківської системи України. Розраховано вагові та прогнозні коефіцієнти інтегрального стабілізатора кредитно-інвестиційної діяльності банків на міжбанківському ринку при залученні кредитів та депозитів.

*Ключові слова:* кредити, депозити, банки, банківська система, кредитно-інвестиційна діяльність, загрози.

**JEL Classification:** G12, G21, G31

*Trusova N. V., D.Sc., Professor  
Dmytro Motorny Tavria State Agrotechnological University  
Vyhovska N. H., D.Sc., Professor,  
Zhytomyr Polytechnic State University,  
Prystemskiy O. S., D.Sc., Associate Professor,  
Kherson State Agrarian and Economic University*

## STABILIZATION OF CREDIT AND INVESTMENT ACTIVITY OF BANKS

*Abstract.* The article considers the features of credit and investment activities of banks in the interbank market, which the activation of threats signals in the banking industry under the influence of external and internal factors. Mathematical tools are presented, which take into account the level of effective use of medium-term and long-term liabilities of banks, which allows to determine the total amount of loans and deposits on the interbank market. A method of comprehensive assessment of stress indicators that unify threats and identify risks in the credit and innovation activities of the bank in attracting loans and deposits in the interbank market is proposed. The rationing method was used to normalize the value of the coefficients that form a group of stress indicators and their weight value to calculate the integrated stabilizer of credit and investment activities of the bank in the interbank market when attracting loans and deposits. A parametric model of variance-covariance was used to model the impact of stress indicators on the integrated stabilizer of the bank's credit and investment activities in attracting loans and deposits in the interbank market. A model for assessing the integrated stabilizer of the bank's credit and investment activity in the interbank market with loans and deposits has been developed. An analytical study of the dynamics of development of the banking sector of Ukraine on the distribution of capital between groups of banks and their loan portfolio, indicators of financial stability and economic standards of the banking system of Ukraine. The conditions of distribution of deposits of individuals and legal entities between state, private and foreign banks are analyzed; the architecture of liabilities of banking institutions by a group of creditors is determined. Normative, weight and forecast coefficients of the integrated stabilizer of credit and investment activity of banks on the interbank market with loans and deposits are calculated.

*Key words:* loans, deposits, banks, banking system, credit and investment activity, threats.

**Постановка проблеми.** Глобалізація, яка, проявляється через фінансові ринки та інте- рнаціоналізацію фінансових послуг, впливає на зміни у банківській індустрії. Посилення

конкуренцію на світовому фінансовому ринку, сприяє зближенню банківських практик у багатьох країнах світу, супроводжуючи стандартизацією національних банківських систем і активізацією процесів злиття і поглинання, зростання кількості транснаціональних банків. За масштабами і наслідками, гострою конкуренції, можливістю й якістю банківських технологій недооцінка системних загроз в банківській індустрії може обернутися непоправними фінансовими втратами для держави в цілому.

Криза ліквідності збільшує ймовірність дефолту окремих корпоративних позичальників, знижує якість банківських портфелів, що призводить до неповернення отриманих кредитів. Попередження загроз кредитно-інвестиційної діяльності банків, орієнтованих на внутрішні фінансові ресурси і потенціал українських банків, на зважені управлінські рішення і нові підходи до регулювання безпеки банківської системи, заздалегідь прораховувані сценаріями розвитку для тих чи інших умов.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Теоретико-методологічні основи формування кредитно-інвестиційної діяльності банків в умовах глобалізації та пом'якшення загрозливих сигналів розвитку банків відображені в наукових працях: Боріо Ч., Лоу Ф., Дремманн М. [3, 4], Кондрашихін А. [8], Корнієв В., Кульпінський С. [9], Коваленко В. [10], Лаврушин О. І. [12], Міллер Р., Д. Ван-Гуз Девід [14], Сінькі Дж., Левіта Р., Пінскер Б. [17], якими представлено підходи до ризику кредитування та інвестування з метою підтримки стабільної транснаціоналізації банківської системи.

**Мета дослідження.** Науковим дослідженням даного напрямку є оцінювання стрес-індикаторів кредитно-інвестиційної діяльності банків, які забезпечують належний захист інтересів вкладників і кредиторів, шляхом ідентифікації та уніфікації загроз з метою визначення інтегрального стабілізатора банківської системи.

**Виклад основного матеріалу.** Загрози кредитно-інвестиційну діяльність банків унеможливають генерування фінансового потоку основних компаній економіки та підвищують вимоги до якості обслуговування з боку VIP- клієнтів і великого бізнесу. При

цьому, недосконалість сервісів платіжних систем з банківського обслуговування великого бізнесу і VIP- клієнтів через неякісну систему управління кредитно-інвестиційною діяльністю банку призводить до переформування діяльності фронт-офісів до зміни відносин із клієнтами, насамперед із «тягаря-клієнта» на клієнта-орієнтованого. Основна небезпека для банку виникає тоді, коли його внутрішній устрій перестає відповідати викликам фінансового глобалізації. За такої ситуації банк не може пристосовуватися до подій навколо нього, а форма організації кредитно-інвестиційної діяльності виявляється застарілою.

Можливість досягнення стабілізації кредитно-інвестиційної діяльності банку через діагностику зовнішніх та внутрішніх загроз при впровадженні платіжних систем по залученню кредитів та депозитів, а також з обслуговування клієнтської мережі дозволяє оцінити фінансову безпеку банків з урахуванням їх цільових особливостей використання сучасних інформаційних технологій, ступеня реалізації адаптивного потенціалу в світовому банківському просторі, якості управління та моніторингу операційних процесів та їх відповідності до стратегічних напрямів державної грошово-кредитної політики.

Досліджуючи структуру статей банківських зобов'язань, необхідно акцентувати увагу на вартості фінансових ресурсів, які збільшують (зменшують) прибутковість банківських операцій. При цьому, оптимальним у структурі залучених ресурсів є співвідношення: депозити до запитання – не більше ніж 30%, депозити термінові – не менше ніж 50%, міжбанківські кредити – не більше ніж 20% [11]. За цих умов зростання показника вартості залучених ресурсів у динаміці формування доходів банку збільшується операційна маржа, яка змінюється у результаті політику управління ресурсами та пропорційного зростання доходів. Проте, різке зростання ставок залучення коштів у депозитні внески банку необхідно сприймати з обережністю, адже існує ймовірність виникнення загрози нераціонального формування ресурсної бази у структурі пасивів та активів. Залежність термінів формування короткострокових пасивів і активів до розміщення у банку, забезпечує підтримку його ліквідності [18]. Зниження частки



ресурсів «на вимогу», які є «летючими» пасивами на рахунках банку призводить до відсутності коефіцієнта миттєвої ліквідних активів, що знижує прибутковість банківських операцій. Таким чином, трансформація цих джерел у термінові кредити у найближчому періоді може призвести до пошуку ресурсів для їх рефінансування в момент виникнення вимог з боку вкладників. Такими джерелами є кошти залучені на міжбанківському ринку або отри-

мані від населення за вищими ставками з метою збільшення вартості зобов'язань, проте вони як наслідок, знижують рентабельність банківських продуктів.

Комплексне оцінювання стрес-індикаторів, що ідентифікують та уніфікують загрози в кредитно-інвестиційній діяльності банку при залученні кредитів та депозитів на міжбанківському ринку представлено в табл. 1.

Таблиця 1

## Індикатори фінансової стабільності банківської системи України за 2015-2019 рр., %

Індикатор		2015	2016	2017	2018	2019
Базові індикатори						
Достатність капіталу	Співвідношення регулятивного капіталу до зважених за ризиком активів ( $I_1$ )	20.83	18.9	18.06	18.26	15.96
	Співвідношення регулятивного капіталу I рівня до зважених за ризиком активів ( $I_2$ )	15.11	13.99	13.77	13.89	11.61
	Співвідношення недіючих кредитів за мінусом резервів до капіталу ( $I_3$ )	29.17	25.76	36.03	30.65	54.98
Якість активів	Співвідношення недіючих кредитів до сукупних валових кредитів ( $I_4$ )	15.27	14.73	16.54	12.89	16.73
	Співвідношення кредитів за секторами економіки до сукупних валових кредитів ( $I_5$ ) резиденти	96.29	98.23	98.41	98.72	96.94
	нерезиденти	3.71	1.77	1.59	1.28	3.06
Прибуток і рентабельність	Співвідношення чистого доходу до середніх сукупних активів (рентабельність активів) ( $I_6$ )	-1.41	-0.62	0.47	0.24	-0.93
	Співвідношення чистого доходу до середнього капіталу (рентабельність капіталу) ( $I_7$ )	-9.82	-4.22	3.15	1.68	-7.06
	Співвідношення процентної маржі до валового доходу ( $I_8$ )	65.98	63.07	64.15	58.56	49.11
	Співвідношення непроцентних витрат до валового доходу ( $I_9$ )	61.89	68.26	61.45	65.95	53.45
Ліквідність	Співвідношення ліквідних активів до сукупних активів ( $I_{10}$ )	18.84	18.65	22.15	20.63	24.31
	Співвідношення ліквідних активів до короткострокових зобов'язань ( $I_{11}$ )	91.19	94.73	90.28	89.11	86.75
Чутливість до ринкового ризику	Співвідношення чистої відкритої позиції в іноземній валюті до капіталу ( $I_{12}$ )	21.61	8.41	2.50	6.94	23.67
Рекомендовані індикатори						
Достатність капіталу	Співвідношення капіталу до активів ( $I_{13}$ )	14.63	14.76	15.03	15.06	12.68
	Співвідношення великих ризиків до капіталу ( $I_{14}$ )	161.21	164.46	172.91	172.05	246.46
	Співвідношення валової позиції за фінансовими деривативами з боку активів до капіталу ( $I_{16}$ )	0.33	1.13	1.25	1.30	2.54
	Співвідношення валової позиції за фінансовими деривативами з боку зобов'язань до капіталу ( $I_{17}$ )	0.04	0.10	0.09	0.13	0.40
Прибуток і рентабельність	Співвідношення прибутків (збитків) за фінансовими інструментами до валового доходу ( $I_{18}$ )	3.22	5.12	3.71	3.83	16.27
	Співвідношення витрат на утримання персо-	40.73	38.91	41.32	41.04	38.71

	налу до непроцентних витрат ( $I_{19}$ )					
	Спред між базовими ставками за кредитами та депозитами ( $I_{20}$ )	721	567	485	383	572
	Спред між найвищою та найнижчою міжбанківськими ставками ( $I_{21}$ )	1790	2900	4494	6490	2669
Ліквідність	Співвідношення депозитів клієнтів до сукупних валових кредитів (крім міжбанківських) ( $I_{22}$ )	56.01	61.19	69.80	73.34	66.25
Чутливість до ринкового ризику	Співвідношення кредитів в іноземній валюті до сукупних валових кредитів ( $I_{23}$ )	48.23	42.13	37.66	34.72	45.91
	Співвідношення зобов'язань в іноземній валюті до сукупних зобов'язань ( $I_{24}$ )	51.25	49.76	49.22	43.25	45.68

Джерело: складено авторами на основі [2; 6; 7]

Так, базові фінансові індикатори в 2019 р. значно погіршилися порівняно з 2015 р. Так, індекс  $I_1$  в 2019 р. становив 15.96%, що на 2.3 процентні пункти нижче, ніж в 2018 р; індекс  $I_2$  знизився на 2.28 процентні пункти; індекс  $I_{11}$  скоротився на 2.36 процентні пункти.

Висока волатильність валютних курсів в 2019 р. погіршила базовий індикатор  $I_{12}$ , який становив 23.67%, що на 16.73 процентні пункти вище, ніж в 2018 р. Погіршилася якість

активів банків та зменшилася їх прибутковість: збільшення недіючих кредитів призвело до зростання базового індикатора  $I_4$  в 2019 р. на 3,84 процентні пункти порівняно з 2018 р. Отримання збитків банківськими установами в 2019 р. підтверджує мінусові індикатори  $I_6$  (-0.93%) та  $I_7$  (-7.06 %).

Вказану інформацію за індикаторами фінансової стійкості підтверджують дані за економічними нормативами НБУ (табл. 2).

Таблиця 2

### Значення економічних нормативів банківської системи України за 2015-2019 рр.

Норматив	2015	2016	2017	2018	2019
Норматив мінімального розміру регулятивного капіталу (млн. євро), $H_1$	5557.7	6164.2	6179.9	7080.3	6526.7
Норматив адекватності регулятивного капіталу (не менше 10%), $H_2$	20.83	18.9	18.06	18.26	15.60
Норматив (коефіцієнт) співвідношення регулятивного капіталу до сукупних активів (не менше 9%), $H_3$	14.57	14.96	14.89	13.98	-
Норматив миттєвої ліквідності (не менше 20%), $H_4$	58.80	58.48	69.26	56.99	57.13
Норматив поточної ліквідності (не менше 40%), $H_5$	77.33	70.53	79.09	80.86	79.91
Норматив короткострокової ліквідності (не менше 20%), $H_6$	91.19	94.73	90.28	89.11	86.14
Норматив максимального розміру кредитного р, $H_7$	21.04	20.76	22.10	22.33	22.01
Норматив великих банківських ризиків (не більше 8-кратного розміру регулятивного капіталу), $H_8$	161.20	164.46	172.91	172.05	250.04
Норматив максимального розміру кредитів, гарантій, $H_9$	0.81	0.57	0.37	0.36	0.13
Норматив максимального сукупного розміру кредитів, гарантій, наданих інсайдерам (не більше 30 %), $H_{10}$	2.25	2.51	2.41	1.63	1.37
Норматив інвестування в цінні папери окремо за кожною установою (не більше 15%), $H_{11}$	0.05	0.06	0.09	0.04	0.01
Норматив загальної суми інвестування (не більше 60%), $H_{12}$	3.35	3.24	3.48	3.15	2.97

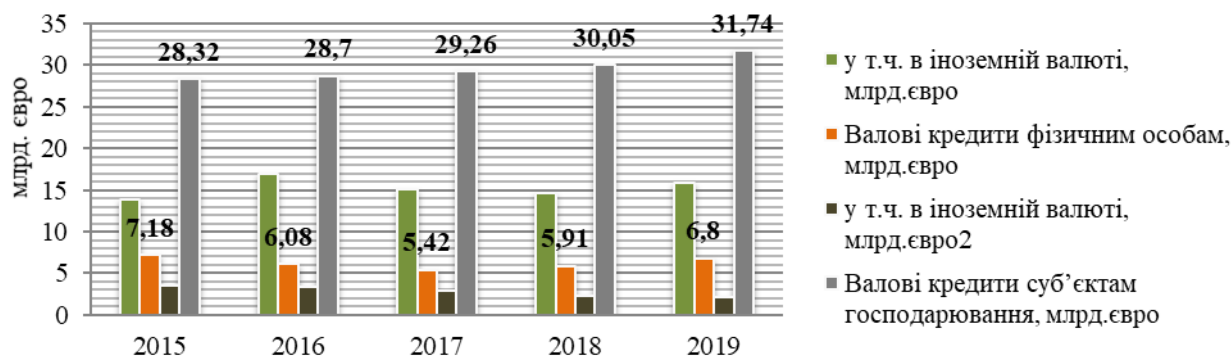
Джерело: складено авторами на основі [1]

Так, згідно даними табл. 3, за два останні роки (2018-2019 рр.) зменшилися нормативи ліквідності:  $H_4$  скоротився на 12.27 процентні пункти та  $H_6$  – на 1.17 процентні пункти. Крім того, норматив  $H_2$  склав 15,60%, що на

2.66 процентні пункти нижче порівняно з 2018 р. Значно збільшились розміри банківських ризиків:  $H_8$  склав 250.04, що на 77.99 пункти вище порівняно з 2018 р.

Протягом 2015-2019 рр. прослідковується загальна тенденція до збільшення загального обсягу валових кредитів. Так, зростання відбулося на 8.6%. Також відбулось зменшення обсягу кредитування у національній валюті – на 12.9%, при чому обсяг валового кредитування суб'єктів господарювання збільшився

на 3.42 млрд. євро, фізичних осіб – навпаки зменшився на 0.38 млрд. євро. Збільшення обсягу кредитування в іноземній валюті склало 4.0%, зокрема, обсяг кредитування суб'єктів господарювання збільшився на 15.0%, а обсяг кредитів, наданих фізичним особам склад 39.6% (рис. 1).



**Рис. 1.** Динаміка зміни обсягу валових кредитів банків України у 2015-2019 рр., млрд. євро

Джерело: побудовано авторами на основі [5; 13; 15]

Враховуючи норми Інструкції про порядок регулювання діяльності банків в Україні та Міжнародні конвергенції щодо вимірювання та вимог до капіталу (Базель I-III), котрі визначають пріоритетність розрахованих

нормативів, враховуючи нормативно-правові акти та поділ коефіцієнтів на блоки за економічною сутністю, визначено вагомі коефіцієнти коррахунку (табл. 3).

Таблиця 3

**Вагові коефіцієнти інтегрального стабілізатора кредитно-інвестиційної діяльності банків України на міжбанківському ринку при залученні кредитів та депозитів**

Група стрес-індикатори	Ваговий коефіцієнт групи	Назва показника	Ваговий коефіцієнт окремих індикаторів
Оцінка достатності капіталу	0.4	Рівень інвестиційного забезпечення	0.133
		Забезпечення зобов'язань	
		Використання кредитних ресурсів	
Оцінка якості активів	0.3	Рівень дохідності активів	0.100
		Захищеність від ризику	
		Рівень активів із підвищеним ризиком	
Оцінка ділової активності	0.3	Загальна кредитна активність	0.060
		Інвестиційна активність	
		Коефіцієнт ліквідності	
		Коефіцієнт рефінансування	

Джерело: розраховано авторами

На основі встановлених вагових коефіцієнтів проведено прогнозування інтегрального стабілізатора кредитно-інвестиційної діяльності банків України на міжбанківському ринку при залученні кредитів та депозитів для сукупної вибірки банків (37 банки України) у порядку спадання результату, на період 2020-2022 рр. (табл. 4).

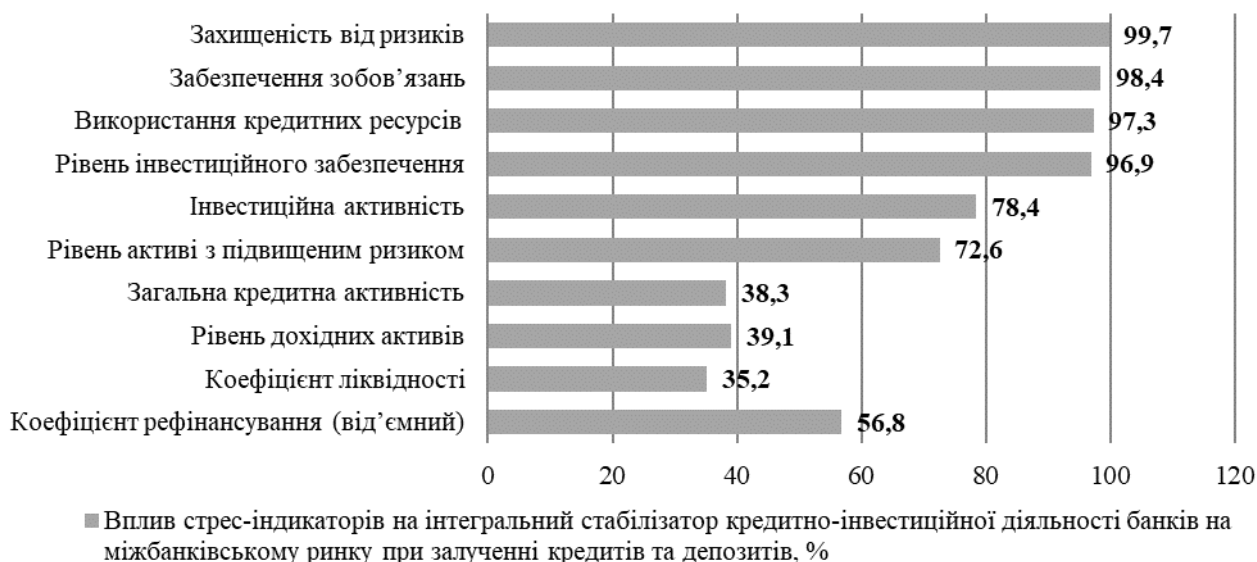
Стрес-індикатори – загальна кредитна ак-

тивність, рівень дохідних активів та коефіцієнт ліквідності характеризуються різноспрямованим впливом на інтегральний стабілізатори кредитно-інвестиційної активності банків на міжбанківському ринку при залученні кредитів та депозитів для обслуговування клієнтів та вкладників, для коефіцієнта рефінансування виявлена стійка зворотна регресія (рис. 2).

**Прогноз інтегрального стабілізатора кредитно-інвестиційної діяльності банків України на міжбанківському ринку при залученні кредитів та депозитів**

Назва банку	Інтегральний стабілізатор кредитно-інвестиційної діяльності банків на міжбанківському ринку		
	2020	2021	2022
ПРИВАТБАНК	0,249619756	0,219661113	0,327589375
ІДЕЯ БАНК	0,196806764	0,303215042	0,312477686
РВС БАНК	0,324917894	0,305458747	0,298524495
СКАЙБАНК	0,298552025	0,208168346	0,297163472
БАНК ІНВЕСТИЦІЙ ТА ЗАОЩАДЖЕНЬ	0,246854083	0,178138644	0,291222218
БАНК ПОРТАЛ	0,366674202	0,319463794	0,288791594
КРЕДОБАНК	0,292598774	0,237404681	0,282003757
БАНК КРЕДИТ ДНІПРО	0,23554867	0,168411372	0,276339162
РАЙФФАЙЗЕН БАНК АВАЛЬ	0,310986914	0,169943172	0,263353881
АЛЬПАРІ БАНК	0,397366982	0,2685035	0,258536025
КСГ БАНК	0,352425346	0,239381761	0,257846245
БАНК АЛЬЯНС	0,32121501	0,235724886	0,245861161
КРЕДИТ ОПТИМА БАНК	0,239936315	0,196639698	0,242447867
АКОРДБАНК	0,259677784	0,182524626	0,236848812
ЄВРОРПОМБАНК	0,275427269	0,203322729	0,236818183
МЕГАБАНК	0,276693678	0,180819782	0,236562034
КОНКОРД	0,432938697	0,233272346	0,234752665
АП-БАНК	0,237235889	0,169930865	0,227746207
ІНДУСТРІАЛБАНК	0,261475486	0,181015704	0,219239686
БАНК ФОРВАРД	0,287222617	0,200535971	0,21735353
ПЕРШИЙ ІНВЕСТИЦІЙНИЙ БАНК	0,274850702	0,180185915	0,212855947
АЛЬФА-БАНК	0,277644179	0,17350849	0,209312873
ТАСКОМБАНК	0,325171782	0,172122299	0,206213428
УНІВЕРСАЛ БАНК	0,290983461	0,194095372	0,206522982
ПУМБ	0,25773816	0,180209429	0,205251395
КРЕДИТ ЄВРОПА БАНК	0,257331331	0,150467414	0,202347967
ОПТ БАНК	0,282654437	0,188121472	0,201679623
ПРОКРЕДИТБАНК	0,290365857	0,173205549	0,197444454
ПРАВЕКС-БАНК	0,25019535	0,158156929	0,194872995
КРЕДИТВЕСТ БАНК	0,265720722	0,165136401	0,193620116
КРЕДІ АГРІКОЛЬ БАНК	0,277789934	0,153579504	0,192348583
ПОЛТАВА-БАНК	0,247628113	0,159411079	0,186625375
МЕТАБАНК	0,272691908	0,171279168	0,183825326
УКРСИББАНК	0,265684952	0,149872509	0,1790436
МІЖНАРОДНИЙ ІНВЕСТИЦІЙНИЙ БАНК	0,259639348	0,13988297	0,172895825
СІТІБАНК	0,274379682	0,130348513	0,163632552
ПРОМІНВЕСТ	0,285576554	0,177258331	0,158688627

Джерело: власні розрахунки авторів



**Рис. 2.** Відносний вплив стрес-індикаторів на інтегрований стабілізатор кредитно-інвестиційної діяльності банків України на міжбанківському ринку при залученні кредитів та депозитів, %

*Джерело: власні розрахунки авторів*

Таким чином, очікуваний результат взаємодії стрес-індикаторів та їх впливу на інтегрований стабілізатор кредитно-інвестиційної діяльності банків на міжбанківському ринку при залученні кредитів та депозитів дозволяє розробляти регулятори обігу грошової маси в структурі банківської систем держави в цілому, впливаючи на стан макроекономічної ситуації в країні, темпи інфляції, рівень безробіття та обсяги внутрішнього валового продукту. Результатами їх дії є реалізація базових та нормативних інструментів з підтримки макроекономічної, фінансової стабільності та економічного зростання держави. Інструментарій направлений на використання засобів, серед яких: забезпечення збалансованості грошової маси; удосконалення параметрів функціонування банківських установ в кредитно-інвестиційному секторі; детінізація розрахункових операцій за кредитами та депозитами в грошово-кредитному секторі; протидія викликам фінансової глобалізації у діяльності учасників міжбанківського ринку.

**Висновки.** Забезпечення збалансованості грошової маси повинно здійснюватися на основі ефективного використання інструментів мінімізації ризиків в грошово-кредитній політиці банківських установ шляхом посилення їх позитивного впливу на пропозицію грошей та їх вартість. Одним із інструментів, які можуть

використовувати банки в кредитно-інвестиційній діяльності як чинник формування помірного структурного дефіциту ліквідності банків для контролювання процентних ставок монетарним регулятором є обов'язкові резервні вимоги. Для цього необхідно удосконалити порядок їх формування та зберігання через: розширення критеріїв диференціювання величини резервних вимог за абсолютними сумами коштів, внесених на банківські депозити, за цільовою спрямованістю кредитів, які надаються банками, за типом кредитних установ, їх розмірів, та залежно від вибору пріоритетів під час здійснення активно-пасивних операцій; зменшення обсягів обов'язкових резервів на величину довгострокових інвестиційних кредитів, які надані за рахунок самостійно сформованих ресурсів, величину придбаних ОВДП та депозитних сертифікатів НБУ; запровадження нарахування і сплати відсотків на величину обов'язкових резервів банківських установ в цілях підвищення ефективності обслуговування клієнтів та вкладників та здійснення прозорих розрахункових операцій.

Натомість основним інструментом регулювання кредитно-інвестиційної діяльності банків на міжбанківському ринку при залученні кредитів та депозитів в Україні має стати ключова процентна ставка, ефективно використання якої в цілях забезпечення збалансованості руху грошової маси потребує

регулювання ліквідності операційної діяльності банків (на сьогодні це операції з депозитними сертифікатами НБУ); уніфікацію облікової ставки та ставки за основними активно-пасивними операціями; звуження коридору ставок за кредитами оверсайт та депозитними сертифікатами оверсайт; використання інших операцій для згладжування впливу на процентні ставки значних коливань обсягу ліквідності та сприяння розвитку міжбанківських ринків.

З метою ефективного функціонування кредитно-інвестиційної діяльності банків на ринку цінних паперів як фактора забезпечення збалансованого обігу грошової маси в банківській системі держави в цілому, необхідним вбачається запровадження комплексу заходів: розбудови первинного і вторинного ринку

державних цінних паперів; розвитку ринку деривативів; збільшення рівня ліквідності операційної діяльності банків шляхом залучення до національних банківської системи приватних інвесторів, забезпечуючи їм можливість спрощеної податкової звітності по біржових угодах, полегшення оподаткування фізичних осіб по угодах із цінними паперами і похідними фінансовими інструментами; виокремлення клірингу в окремий вид діяльності банківських установ; розвитку ринку похідних фінансових інструментів; лібералізації валютних розрахункових операцій при придбанні іноземних цінних паперів; розвитку розрахункової компоненти інфраструктури грошового ринку за рахунок інноваційних фінансових технологій та їх консолідації в системах біржового ринку.

#### Список використаних джерел

1. Про фінансову стабільність (2019). URL: <https://bank.gov.ua/ua/stability> (дата звернення 06.01.2022).
2. Базель III-2011. Глобальна нормативна база для більш стійких банків і банківських систем. Базельський комітет з банківського нагляду. URL: <http://www.bis.org/publ/bcbs189.pdf> (дата звернення 16.12.2021).
3. Боріо Ч., Лоу Ф. Ціни на активи, фінансова та монетарна стабільність: вивчення зв'язку. *BIS Working Papers*, 2002, 114. URL: <https://www.bis.org/publ/work114.pdf> (дата звернення 16.12.2021).
4. Боріо Ч., Дремман М. До операційної основи фінансової стабільності: «нечіткі» вимірювання та його наслідки. *BIS Working Papers*, 2009, 284. URL: <http://www.bis.org/publ/work284.pdf> (дата звернення 16.12.2021).
5. Фінансова звітність сектору депозитних корпорацій та сектору другої фінансової корпорації. URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/sector-financial/data-sector-financial#4fsj> (дата звернення 11.01.2022).
6. Показники фінансової стійкості. Посібник зі складання. Міжнародний валютний фонд, Публікаційні послуги. URL: <https://bank.gov.ua/ua/stability/about> (дата звернення 16.01.2022).
7. Статистика показників фінансової стійкості. URL: [http://bank.gov.ua/control/uk/publish/category?cat\\_id=44575](http://bank.gov.ua/control/uk/publish/category?cat_id=44575) (дата звернення 16.01.2022).
8. Кондрашихін А. Б. Інвестиційні ризики українського ринку цінних паперів. *Банківська справа*. 2003. №2. С. 62-71.
9. Корнієв В. В., Кульпінський С. Подолання дефіциту інвестиційних ресурсів за допомогою інструментів банку розвитку. *Фінанси України*. 2016. №5. С. 82-96.
10. Коваленко В. В. Стратегічне управління фінансовою стабільністю банківської системи. Київ: ДВНЗ УАБС НБУ, 2010.
11. Кулаков А. Є. Управління активами та пасивами банку. *Фінанси і кредит*. 2002. №17. С. 2-16.
12. Лаврушин О. І. Роль кредитів та модернізація діяльності банків у сфері кредитування. М.: КноРус, 2012.
13. Макроекономічний та монетарний огляд. URL: <https://bank.gov.ua/ua/monetary> (дата звернення 21.01.2022).
14. Міллер Р. Л., Девід Д. Ван-Гуз. Сучасні гроші та банківська справа. Москва: ИНФРА-М, 2000.
15. Грошово-фінансова статистика. Офіційний сайт Національного банку України. URL: [https://bank.gov.ua/admin\\_uploads/article/MFS\\_2020-12.pdf?v=4](https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/MFS_2020-12.pdf?v=4) (дата звернення 25.12.2021).

#### References

1. About financial stability (2019). URL: <https://bank.gov.ua/ua/stability>
2. Basel III (2011). A Global Regulatory Framework for More Resilient Banks and Banking Systems. Basel Committee on Banking Supervision. URL: <http://www.bis.org/publ/bcbs189.pdf>
3. Borio, C., Lowe, Ph. (2002). Asset prices, financial and monetary stability: exploring the nexus. *BIS Working Papers*, 114. URL: <https://www.bis.org/publ/work114.pdf>.
4. Borio, C., Drehmann, M. (2009). Towards an operational framework for financial stability: “fuzzy” measurement and its consequences. *BIS Working Papers*, 284. URL: <http://www.bis.org/publ/work284.pdf>
5. Financial statements of the depository corporations sector and the second financial corporation's sector (2019). URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/sector-financial/data-sector-financial#4fsj>
6. Financial stability indicators. Compilation guide (2007). International Monetary Fund, Publication Services. URL: <https://bank.gov.ua/ua/stability/about>

7. Financial soundness indicators statistics (2019). URL: [http://bank.gov.ua/control/uk/publish/category?cat\\_id=44575](http://bank.gov.ua/control/uk/publish/category?cat_id=44575).
8. Kondrashykhin, A. B. (2003). Investment risks of the Ukrainian securities market / A. B. Kondrasikhin. *Banking: scientific and practical*, 2, 62-71.
9. Kornieiev, V. V., Kulpinskyi, S. (2016). Overcoming the deficit of investment resources with the help of the development bank's tools. *Finance of Ukraine*, 5, 82-96.
10. Kovalenko, V. V. (2010). Strategic management of financial stability of the banking system. Kiev: DVNZ UABS NBU.
11. Kulakov, A. E. (2002). Management of assets and liabilities of the bank. *Finance and Credit*, 17, 2-16.
12. Lavrushin, O.I. (2012). Role of credits and modernization of banks' activity in the sphere of crediting. Moscow: KnoRus.
13. Macroeconomic and Monetary Review (2020). URL: <https://bank.gov.ua/ua/monetary>.
14. Miller, R. L., Devid, D. Van-Huz (2000). Modern money and banking. Moscow: INFRA-M.
15. Monetary and financial statistics. Official website of the National Bank of Ukraine. URL: [https://bank.gov.ua/admin\\_uploads/article/MFS\\_2020-12.pdf?v=4](https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/MFS_2020-12.pdf?v=4).
16. Sinki, DzH. (2007). Financial management in a commercial bank and in the financial services industry. Moscow: Alpina Business Books.
17. Sinki, Dzh. F., Levita, R., Pinsker, B..S. (1994). Financial management in commercial banks. Moscow: Catallaxy.
18. Vavilov, S..A. (2005). Method for determining one integral characteristic for volatilities in the problem of investment portfolio management. *Bulletin of St. Petersburg University*, 1, 115-124.

УДК: 336.1(477)

*Трусова Н. В., д.е.н., професор*

*Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного*

*Пристемський О. С., д.е.н., доцент*

*Херсонський державний аграрно-економічний університет*

*Мельник Л. В., д.е.н., професор*

*Національний університет водного господарства та природокористування*

*Дума В. Л., к.е.н., викладач*

*Відокремлений структурний підрозділ «Рівненський технічний фаховий коледж Національного університету водного господарства та природокористування»*

## **ФІНАНСОВІ ПОТОКИ ТА ЇХ ВПЛИВ НА ФОРМУВАННЯ ВИСОКОЛІКВІДНИХ АКТИВІВ ПІДПРИЄМСТВ**

*Анотація.* В статті розглянуто особливості кредитно-інвестиційної діяльності банків на міжбанківському ринку, який прискорює активізацію загрозливих сигналів в банківській індустрії під впливом зовнішніх та внутрішніх чинників. Проведено аналіз динаміки розвитку банківського сектора України за розподілом капіталу між групами банків та їх кредитний портфель, визначено індикатори фінансової стабільності та економічні нормативи банківської системи України. Розраховано вагові та прогнози коефіцієнти інтегрального стабілізатора кредитно-інвестиційної діяльності банків на міжбанківському ринку при залученні кредитів та депозитів.

*Ключові слова:* фінансові потоки, грошові кошти, фінансові ресурси, активи, підприємство, управління.

**JEL Classification:** G32, G35, M21

*Trusova N. V., D.Sc., Professor*

*Dmytro Motorny Tavria State Agrotechnological University*

*Prystemskiy O. S., D.Sc., Associate Professor,*

*Kherson State Agrarian and Economic University*

*Melnyk L. V., D.Sc., Professor*

*National University of Water and Environmental Engineering*

*Duma V. L., PhD, Lecturer,*

*Separated structural subdivision Rivne Technical Professional College  
of The National University of Water and Environmental Engineering*

## **STABILIZATION OF CREDIT AND INVESTMENT ACTIVITY OF BANKS**

*Abstract.* The article considers the features of credit and investment activities of banks in the interbank market, which the activation of threats signals in the banking industry under the influence of external and internal factors. Mathematical tools are presented, which take into account the level of effective use of medium-term and long-term liabilities of banks, which allows to determine the total amount of loans and deposits on the interbank market. A method of comprehensive assessment of stress indicators that unify threats and identify risks in the credit and innovation activities of the bank in attracting loans and deposits in the interbank market is proposed. The rationing method was used to normalize the value of the coefficients that form a group of stress indicators and their weight value to calculate the integrated stabilizer of credit and investment activities of the bank in the interbank market when attracting loans and deposits. A parametric model of variance-covariance was used to model the impact of stress indicators on the integrated stabilizer of the bank's credit and investment activities in attracting loans and deposits in the interbank market. A model for assessing the integrated stabilizer of the bank's credit and investment activity in the interbank market with loans and deposits has been developed. An analytical study of the dynamics of development of the banking sector of Ukraine on the distribution of capital between groups of banks and their loan portfolio, indicators of financial stability and economic standards of the banking system of Ukraine. The conditions of distribution of deposits of individuals and legal entities between state, private and foreign banks are analyzed; the architecture of liabilities of banking institu-



tions by a group of creditors is determined. Normative, weight and forecast coefficients of the integrated stabilizer of credit and investment activity of banks on the interbank market with loans and deposits are calculated.

**Key words:** financial flows, cash, financial resources, assets, enterprise, management.

**Постановка проблеми.** В сучасних умовах господарювання функціонування будь-якого підприємства в ринковому середовищі багато в чому залежить від раціонального та ефективного використання високоліквідних активів, адже саме вони є головною складовою компонента в системі взаєморозрахунків між усіма структурними суб'єктами економіки. Діяльність підприємств в не простих економічних умовах проявляється у складності та динамічності фінансових і господарських зв'язків, що має віддзеркалення у поточних процесах і збільшує значимість забезпечення достатньої кількості високоліквідних активів для поточної ефективної діяльності та життєздатності суб'єкта господарювання. Саме через управління фінансовими потоками можна забезпечити оптимізацію потоково-го процесу в господарській діяльності підприємства. Чітке уявлення про узгодженість вхідних та вихідних потоків як за обсягами, так і у розрізі окремих інтервалів звітного року забезпечує синхронність та ритмічність руху грошових коштів, що дає можливість оцінити платоспроможність та ліквідність підприємства.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблемам розподілу фінансових ресурсів, їх формуванню, управлінню високоліквідними оборотними активами та їх збалансованості у своїх працях приділено значну увагу як вітчизняними, так і зарубіжними вченими, зокрема: Глуценка В., Гриценка А., Гудзь О., Єпіфанова А., Корнеєва В., Опаріна В., Пересади А., Подольська В., Хавтура О., Брейлі Р., Бланка І. та ін. Проте чітких методичних та практичних порад щодо управління фінансовими потоками та їх вплив на формування високоліквідних активів підприємств досі не існує.

**Мета дослідження.** Метою проведеного дослідження є формування теоретичних і методичних положень сутності фінансових потоків підприємств та формування інформації, щодо синхронності та ритмічності надходження (витрачання) грошових коштів задля покращення ліквідної платоспроможності.

**Виклад основного матеріалу.** Поняття «фінансовий потік», як економічна категорія, набуло поширення у застосуванні стосовно розкриття сутності фінансових процесів, які відбуваються в господарській діяльності підприємств. Особливо доцільно використовувати такий термін для характеристики діяльності підприємств, коли це стосується питань формування, нагромадження, трансформації та використання фінансових ресурсів. У ході ведення господарської діяльності підприємства постійно відбувається кругообіг коштів. Для зрозуміння реального руху фінансових потоків на підприємстві, оцінити синхронність надходження їх витрачання, потрібно виділити і проаналізувати всі напрямки припливу грошових коштів та їх вибуття.

Рух фінансових ресурсів завжди передують рухові матеріальних, тому в процесі їх переміщення вони можуть змінювати свою форму та відокремлюватися від матеріальних ресурсів. Результати інвестиційної та грошово-кредитної політики, а також виробництва, функціонування податкової та бюджетної систем впливають на обсяги фінансових ресурсів підприємства. Створюючи єдиний процес, який має на меті досягнення ефективного господарювання, рух фінансових ресурсів формує своєрідні фінансові потоки [1]. Фінансові ресурси підприємств мають властивість змінюватись результатом трансфертних виплат, виробничої діяльності, а також при цьому їх можна розглядати як певний рухливий запас, що породжує існування фінансового потоку своїми змінами.

З погляду існування різних джерел формування фінансових ресурсів та взаємозв'язку основних функціональних фінансових ринків важливим є необхідність розрізняти фінансові потоки за ступенем здатності перетворюватися у грошові потоки протягом деякого часу. Така умовність розподілу відповідних фінансових ринків (кредитного, страхового, фондового, ринку цінних паперів, валютного ринків) визначається здатністю швидкого перетворення активів внаслідок їх постійного руху.

Різновиди фінансових потоків визначає багатогранність форм та напрямків розвитку сучасного фінансового ринку, а також специфіка його функціонування. Тобто, варто розрізняти фінансові потоки за базою формування та використання фінансових ресурсів, де насамперед доцільно виділяти кредитні фінансові потоки та інвестиційні фінансові потоки [2]. Проте, необхідно враховувати, що різним фінансовим інструментам властиві свої особливості, які змінюються з часом.

З погляду існування окремого підприємства є досить обґрунтованим розмежування фінансових потоків. Варто зауважити, що управління фінансовими потоками підприємства розглядається як найважливіша ланка управління усім підприємством і зокрема процесу управління його фінансовими результатами. Фінансові потоки підприємств можна визначити як потоки фінансових ресурсів, що обумовлені рухом обігових коштів або ж як потоки фінансових ресурсів, що опосередковують рух основних фондів підприємства. Тобто управління та аналіз фінансовими потоками варто розглядати з урахуванням фінансової, операційної та інвестиційної діяльності підприємств [3].

Враховуючи, що грошові потоки під час руху фінансових ресурсів відіграють значну роль, то відповідно й у визначенні самого поняття «фінансовий потік» вони мають вагоме значення. Проте, необхідно зважити на те, що поява нових банківських продуктів та інструментів грошового ринку, визначила розгляд сутності фінансових потоків в площині грошових та економічних відносин, де грошові кошти одночасно можуть бути засобом розрахунків за товари і приносити дохід [4]. Разом з цим, формування нових видів фінансових ресурсів були викликані трансформаційними процесами в економічній діяльності підприємств.

Необхідність акцентувати увагу на таких специфічних характеристиках руху фінансових ресурсів як безперервність і систематичність покликана особливостями функціонування та управління фінансовими потоками окремого підприємства. Крім того, фінансові ресурси вимагають постійного обліку і контролю, та виключають будь-які необлікові періоди. Економічні відносини, що супроводжуються відповідними фінансовими пото-

ками виникають через притаманну фінансовим ресурсам мобільність [5].

З економічної точки зору поняття потік являє собою величину, що вимірюється у русі визначеного активу за певний період часу і якій притаманна розмірність. В той же час це також обсяг визначеного активу, який пов'язаний з поняттям «запас» і характеризує його на певний період часу. Проте, «зміна запасу може бути обчислена лише у визначений момент так як її величина не має часової довжини. В свою чергу величина зміни потоку має часовий вимір і може бути обчислена тільки як оборот за період. Необхідно зауважити, що рівень змінної потоку відноситься до певного часового моменту, а головна відмінність між ним і запасом полягає в тому, що потік не може бути обчислений без врахування відповідного часового періоду, тоді як запас навпаки може. Проте ці дві величини перебувають у діалектичному зв'язку і впливають одна на одну, так як існування однієї зумовлює розвиток іншої і навпаки [6].

Розуміння фінансів для теорії і практики економічно розвинутих країн знаходиться в площині фінансових відносин та економічних процесів, що цілком логічно дає підстави розглядати фінансові і грошові ресурси як одне ціле. Наведені аспекти щодо сутності фінансового потоку дозволяють сформулювати певне уявлення в системі управління господарської діяльності підприємства про їх кругооборот [7].

Варто зауважити, що жодне підприємство як система не може функціонувати ізольовано без потоків обміну. Тож в процесі управління рухом фінансових ресурсів при розгляді взаємного впливу різних потоків доцільно застосувати й різні підходи з теорії менеджменту. Варто звернути увагу на ресурсний та системний підхід, які враховують наявність матеріальних потоків та необхідність узгодження різних потоків із сталістю грошового потоку, а також відображають складність управління між різними потоками з погляду єдиної системи функціонування у межах підприємства [8]. Тобто потік може розглядатися як інструмент управління та опису формуванням фінансового потенціалу підприємства. Для досягнення поставлених цілей підприємства необхідна реалізація значної кількості операцій з комплексного управління потоком окремих

ресурсів, що у загальному має наступні властивості:

- реалізація всіх операцій можлива лише з урахуванням внутрішніх та зовнішніх факторів;

- перетворення одних видів ресурсів в інші види забезпечує реалізацію операцій і завжди пов'язане з частковою або повною витратою деякого ресур-су;

- ресурс, що утвориться при виконанні операції як результат перетворення ресурсів і є результатом операції;

- будь-яка операція для своєї реалізації потребує ресурсу, при цьому він може одночасно використовуватися декількома операціями.

Здатність підприємства за рахунок своїх фінансових ресурсів забезпечити стабільний виробничий процес та оплатити власні зобов'язання характеризується як грошові відносини. Такі відносини, як правило, пов'язується з відповідними платежами за однією господарською операцією і є односторонніми, тобто від платника до отримувача коштів. В свою чергу економічні відносини характеризують загальний результат всієї фінансово-господарської діяльності підприємства і як правило є двосторонніми. На наш погляд,

фінансо-вий та грошовий потоки разом матеріалізують фінансові та кредитні відносини, крім того, саме фінансовий потік матеріалізує економічні відносини щодо формування, розподілу та використання фінансових ресурсів, що акумулюються у різних фондах [9].

Рух різних фінансових ресурсів породжують фінансові потоки і зумовлюють зміну вимог, прав, зобов'язань підприємств. Зважаючи на такі обставини можна припустити, що фінансовий потік виражає взаємодію між учасниками економічних відносин, яка включає в себе посередників, ринки, фінансові інститути, що надають фінансові послуги, та інші інституції, за допомогою яких підприємства можуть реалізовувати прийняті ними управлінські рішення щодо їх доцільності. Варто зауважити, що «фінансовий потік» має межі, а саме: просторові і тимчасові, які пов'язані як через взаємодію з тими або іншими економічними категоріями, так із послідовним розвитком економічних відносин у певні проміжки часу, застосуванням відповідних фінансових інструментів щодо матеріалізації руху фінансових ресурсів; якісні межі визначаються переважно через міжкатегоріальний економічний взаємозв'язок [10].1.

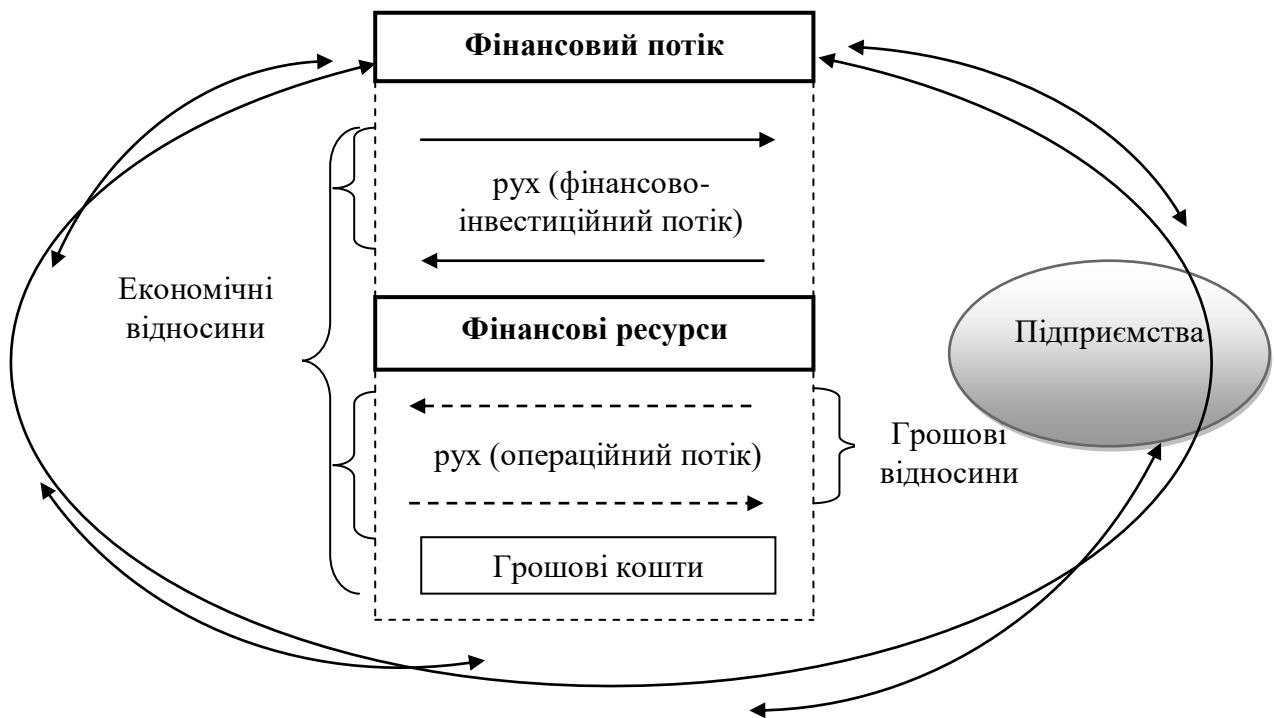


Рис. 1. Кругообіг фінансових потоків в системі господарської діяльності підприємств  
Джерело: розроблено автором за даними [11]

На нашу думку, фінансові потоки підприємств слід розглядати як безперервний, систематичний і цілеспрямований рух фінансових ресурсів, що по-роджує відповідні економічні відносини і може бути реалізований завдяки їх матеріальним носіям, роль яких виконують фінансові ресурси при зміні їх обсягів, форм і видів у процесі господарської діяльності підприємств.

Діагностика фінансових потоків підприємств та їхня доцільність при розгляді руху фінансового циклу. Спрощено фінансовий цикл підприємства має чотири етапи руху фінансових ресурсів. На першому етапі фінансові ресурси обмінюються на сировину, матеріали, тобто коштом виробництва з одночасним залученням робочої сили, результатом якого є готова продукція. На другому етапі відбувається обмін готової продукції на

фінансові ресурси, але більшої вартості, ніж вони були спочатку вкладені у виробництво як сировину та матеріали. На третьому етапі здійснюється погашення контрагентами дебіторської заборгованості за реалізовану продукцію та надані послуги. І на четвертому етапі оплачуються рахунки за сировину, матеріали постачальникам або погашення кредиторської заборгованості. Якщо на тривалість фінансового циклу впливає довжина операційного циклу, період обороту дебіторської та кредиторської заборгованості, термін авансових платежів, то цей вплив має різновекторний характер: дебіторська заборгованість і авансові платежі підприємства подовжують фінансовий цикл; кредиторська заборгованість та авансові платежі покупців навпаки його скорочують (табл. 1).

Таблиця 2

## Інтерпретація довжини фінансового циклу підприємства

Значення	Характеристика ситуації	Рекомендації
За відсутності простроченої кредиторської заборгованості ДФЦ = 0	Підприємство має рівнозначний фінансовий цикл: період надходження коштів від реалізації та погашення дебіторської заборгованості збігається з періодом погашення кредиторської заборгованості, що свідчить про збалансованість та синхронність фінансових потоків в операційній діяльності	Ситуаційна підтримка
За наявності простроченої кредиторської заборгованості ДФЦ < 0	Для підприємства характерна наявність ознак порушення збалансованості та синхронності фінансових потоків: дефіцит коштів компенсується шляхом використання залучених джерел фінансових ресурсів, термін погашення яких минув. Наявність простроченої дебіторської заборгованості вказує на ознаки технічної неплатоспроможності підприємства	Ситуація вимагає пошуку резервів прискорення надходження коштів та можливість перегляду умов надання відстрочки платежу у бік його збільшення
За відсутності простроченої кредиторської заборгованості ДФЦ < 0	Підприємство має надлишковий фінансовий цикл: надходження коштів від реалізації та погашення дебіторської заборгованості відбувається у більш короткі терміни, ніж настання періоду погашення кредиторської заборгованості, тобто надходження фінансових ресурсів із операційної діяльності перевищує їх витрачання	Пошук напрямів ефективного інвестування запасів фінансових ресурсів підприємства

За наявності простроченої кредиторської заборгованості ДФЦ < 0	Для підприємства характерно розбалансованість фінансових потоків, наявність дефіциту коштів, що призводить до суттєвого погіршення фінансового стану.	Розробка заходів, спрямованих на пошук резервів та зростання позитивного фінансового потоку, прискорення надходження коштів, підвищення платіжної дисципліни підприємства
За наявності непростроченої кредиторської заборгованості ДФЦ > 0	Фінансові потоки підприємства характеризуються розбалансованістю, що негативно відображається на фінансовому стані підприємства: термін погашення кредиторської заборгованості настає швидше, ніж надходження коштів від реалізації та інкасації дебіторської заборгованості	Розробка комплексу заходів щодо підвищення ефективності управління фінансовими ресурсами, залучення джерелами фінансових ресурсів, стабілізації фінансового стану підприємства

Джерело: складено авторами на основі [1]

У результаті ефективного використання фінансових ресурсів залежить від часу обороту перебування їх у кожній формі. Чим швидше фінансові ресурси трансформуються з однієї форми в іншу, тим вищою є ефективність їх використання підприємством. З цього випливає, що тривалість руху операційного та фінансового циклів тісно взаємопов'язана з ефективністю використання фінансових ресурсів та є критерієм впливу на фінансові потоки підприємства. Скорочення тривалості операційного та фінансового циклів свідчить про ефективне управління фінансовими потоками сільськогосподарських підприємств. Параметри фінансового потоку, орієнтованого формування запасів, ні перевищувати 23,2% від сукупних витрат за вироблену продукцію [3, с. 85].). Допустимим параметром боргу дебіторської та кредиторської заборгованості можна вважати обсяги, які не перевищують розмір 21,6% від сукупного чистого доходу та 17,8% сукупного розміру витрат на виробництво сільськогосподарської продукції. Достатній рівень ліквідності фінансових ресурсів як для погашення фінансових зобов'язань, так і для накопичення фінансового потенціалу можна вважати, за умови, якщо зобов'язання дебіторів будуть здійснюватися протягом 2 місяців, при нарощенні швидкості реверсу залучених джерел фінансових ресурсів (63 дні) [3, с. 85]. Слід зазначити, що скорочення терміну зберігання запасів у структурі оборотних коштів тягне за собою певний ступінь ризику. З одного боку, що менше пере-

од, то швидше рух фінансових ресурсів, з іншого - збільшується ризик уповільнення операційного циклу через недопоставки чи брак запасів. Виходячи з таких міркувань слід приймати рішення про нормування запасів. Разом з тим, сільськогосподарські підприємства можуть формувати наднормативні запаси з метою захисту фінансових ресурсів при коливанні ринкової кон'юнктури (виникнення інфляції), спеціально трансформуючи їх з грошової форми в матеріальну, або отримати додатковий дохід внаслідок зростання цін на сировину.

**Висновки.** Таким чином аналіз фінансових потоків дає можливість зробити обґрунтовані висновки про те, в якому обсязі та з яких джерел відбулося надходження грошових коштів на підприємство та які основні напрямки їх використання, а також зрозуміти чи достатньо власних ресурсів підприємства для здійснення інвестиційної діяльності. Варто зауважити, що управління фінансовими потоками підприємств необхідно розглядати у взаємозв'язку з основними характеристиками грошових потоків. Проте, фінансові потоки є об'єктом управління як фінансами підприємств так і фінансового управління їх господарської діяльності. Вони узагальнюють різні форми та види руху фінансових ресурсів підприємств, взаємопов'язані з розподілом та використанням різних джерел формування фінансових ресурсів, а також обумовлюють досягнення певного економічного результату з урахуванням фактору

часу, відображають ліквідність фінансових ресурсів.

#### Список використаних джерел

1. Хавтур О. В. Теоретична концептуалізація фінансових потоків страхових компаній в Україні. *Наукові записки*. 2003. Вип. 5. С. 234–249.
2. Корнеєв В. В. Кредитні та інвестиційні потоки капіталу на фінансових ринках: Монографія. Київ: НДФІ. 2003. 376 с.
3. Зеліско І. М. Финансовые потоки интеграционных аграрных формирований: теоретический аспект. *Економіка АПК*. 2012. № 6. С. 85–90.
4. Гудзь О. Є. Джерела формування фінансових ресурсів сільськогосподарських підприємств. *Облік і фінанси АПК*. 2007. № 3/5. С.100-106.
5. Климчук С. В. Напрями оцінки руху грошових потоків як визначальної компоненти фінансової стійкості. *Економіка АПК*. 2006. № 9. С.52–58.
6. Мельник О. М. Облік, аналіз та контроль фінансових ресурсів підприємства в процесі прийняття управлінських рішень. *Сучасні проблеми економіки і менеджменту : тези доповідей міжнародної науково-практичної конференції, (Львів, 10–12 листопада 2011 року)*. Львів, 2011. С. 478.
7. Бланк І. О., Ситник Г. В., Андрієць В. С. Управління фінансами підприємств: підручник. 2-ге вид., переробл. і доповн. Київ: КНТЕУ, 2017. 792 с
8. Кузьмінський В. З. Механізм формування та ефективність використання фінансових ресурсів у сільськогосподарських підприємствах: автореф. дис... канд. екон. наук: 08.04.01. Київ, 2006.
9. Бланк І. А. Управление денежными потоками. Київ: Эльга Ника-Центр, 2007. 450 с.
10. Подольська В. О. & Яріш О. В. Фінансовий аналіз: навч. посібник. Київ: ЦНЛ, 2007. 488 с.
11. Trusova N. Systemic factors of projected financial potential of business entities. *Economic annals – XXI*. 2016, vol. 161(9-10), pp. 61-65.

#### References

1. Khavtur, O. V. (2003). Theoretical conceptualization of financial flows of insurance companies in Ukraine. *Proceedings. Ostroh*, 5, 234–249.
2. Korneev, V. V. (2003). Credit and investment flows of capital in financial markets: Monograph. Kyiv: NDFI.
3. Zelisko, I. M. (2012). Financial flows of integration agrarian formations: theoretical aspect. *Economics of the agro-industrial complex*, 6, 85–90.
4. Gudz, O. E. (2007). Sources of formation of financial resources of agricultural enterprises. *Accounting and finance of agriculture*, 3(5), 100-106.
5. Klimchuk, S. V. (2006). Directions for assessing cash flows as a determining component of financial stability. *Economy of agro-industrial complex*, 9, 52–58.
6. Melnyk, O. M. (November 10–12, 2011). Accounting, analysis and control of financial resources of the enterprise in the process of making managerial decisions. *Modern problems of economics and management: theses of reports of the international scientific and practical conference*. Lviv: Publishing House of Lviv Polytechnic, 478.
7. Blank, I. O., Sytnyk, G. V., Andriets, V. S. (2017). Enterprise finance management: a textbook. 2nd ed., revised. and additional. Kyiv: KNTEU.
8. Kuzminsky, V. Z. (2006). Mechanism of formation and efficiency of use of financial resources in agricultural enterprises. (Author's thesis. candidate of economic sciences). Kyiv.
9. Blank, I. A. (2007). Cash flow management. Kyiv: Elha Nika Center.
10. Podolska, V. O., Yarish, O. V. (2007). Financial analysis: Study guide. Kyiv: Center of educational literature.
11. Trusova, N. (2016). Systemic factors of projected financial potential of business entities. *Economic annals – XXI*, 161(9-10), 61-65.

# ОБЛІК І ОПОДАТКУВАННЯ

УДК: 657.1

*Боднар О. В., к.е.н., д-рцент  
Відокремлений підрозділ Національного університету біоресурсів  
і природокористування України «Бережанський агротехнічний інститут»  
bodnar\_o.v@ukr.net*

## МІСЦЕ УПРАВЛІНСЬКОГО АНАЛІЗУ В ОБЛІКОВІЙ СИСТЕМІ

*Анотація.* У статті розкрито основні елементи управлінського аналізу та обґрунтовано необхідність його застосування на підприємстві. Висвітлено взаємозв'язок управлінського обліку та управлінського аналізу. Здійснено аналіз принципів, видів та основних завдань управлінського аналізу, визначено його місце в обліковій системі суб'єктів господарювання. Досліджено які методи та процедури управлінського аналізу допомагають вирішенню багатьох стратегічних завдань на підприємстві та допомагають у прийнятті важливих управлінських рішень.

*Ключові слова:* облік, аналіз, управлінський аналіз, управлінський облік, управлінські рішення

**JEL code classification: M40**

*Oresta Bodnar, Ph.D., Ass. Prof.  
SS NULES of Ukraine "Berezhany Agrotechnical Institute"  
bodnar\_o.v@ukr.net*

## THE PLACE OF MANAGEMENT ANALYSIS IN THE ACCOUNTING SYSTEM

*Abstract.* The article considers the place of management analysis in the accounting system. In particular, the main elements of management analysis were considered and the need for its application at the enterprise was substantiated. It is noted that one of the most important tasks of enterprises is the transition to the management of financial and economic activities based on the data of managerial and economic analysis, taking into account the setting of strategic goals of the enterprise. In the time of the market economy, the process of integration of financial and management accounting and management analysis, which interact with each other, is relevant. It was determined that management analysis is an integral part of management accounting. It was established that the organization of management accounting should ensure the distribution of general tasks facing the management apparatus of the enterprise between all levels of management in such a way that each manager bears his share of responsibility for solving a certain part of the defined tasks. At the same time, the accounting system should ensure the interconnection of various information flows as a basis for the interaction of all management functions. Management analysis is an intermediate stage of enterprise management, the object of which is the past and future activity of business segments, the information base is data collected in the management accounting system, intended for analytical support of management decisions. It is established that management analysis, being part of the accounting system, subordinates management accounting as its subsystem, which is an information base. The article states that management analysis is one of the functions of management accounting. In order to ensure greater efficiency and analyticalness of management information at enterprises, it is proposed to allocate a service (department) of management accounting and analysis as part of the accounting service, which will make it possible to provide the latter with greater opportunities in the implementation of its functions. The success and stability of the enterprise's financial activity depends on a regulated system of accounting and management analysis, which involves the process of planning, accounting, control, analysis, and regulation.

*Key words:* accounting, analysis, management analysis, management accounting, management decisions

**Постановка проблеми.** В теперішній час процес управління є надто складним та водночас важливим процесом. Для більшості вітчизняних підприємств прийняття управлінських рішень є наслідком реакції на поточні проблеми. Проте, для підготовки і прийняття ефективних управлінських рішень необхідно своєчасно отримувати вичерпну

інформацію про внутрішні та зовнішні умови діяльності об'єкта управління. В залежності від них практично завжди залежить і зміст конкретних управлінських рішень.

Саме тому, одним з найважливіших завдань діяльності підприємств є перехід до управління фінансово-господарською діяльністю на основі даних управлінського та економічного аналізу з урахуванням постановки стратегічних цілей діяльності підприємства.

В час ринкової економіки актуальним є процес інтеграції фінансового та управлінського обліку й управлінського аналізу, які взаємодіють між собою. Тобто, управлінський аналіз виступає способом коригування та прийняття управлінського рішення, а облік являється концепцією інформаційної бази управління. Отже, до основних функцій управління на підприємстві віноситься й аналітична функція. Її реалізація покладена на управлінський аналіз, який є складовою частиною економічного аналізу.

Діяльність суб'єктів господарювання потребує сучасної системи управління, якість якої може бути покращена на основі запровадження та постійного удосконалення обліку та аналізу. На сьогоднішній день особливої актуальності та складності набуває проблема посилення орієнтації обліку на управління, що в першу чергу стосується організації впровадження на підприємствах та забезпечення належного функціонування управлінського обліку та управлінського аналізу.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання розвитку та місця системи управлінського обліку та аналізу на підприємстві, забезпечення керівництва підприємства даними управлінського обліку й аналізу, висвітлено в працях вітчизняних науковців, таких як Августова О. О. [1], Бруханський Р. Ф. [2], Бутинець Ф. Ф. [3], Гнилицька Л. В. [4], Голов С. Ф. [5], Карпенко О. В. [7], Нападовська Л. В. [9], Пуцентейло П. Р. [10], Скрипник Н. В. [12] та інші. Однак деякі питання, пов'язані із впровадження та використання управлінського аналізу для оцінки фінансово-господарського стану підприємства та прийняття обґрунтованих управлінських рішень потребують подальшого дослідження. Значення управлінського аналізу в облі-

ковій системі залишається дотепер мало дослідженим, що обумовило актуальність дослідження.

**Метою дослідження.** є вивчення взаємозв'язку між обліком та управлінським аналізом і визначення місця останнього в обліковій системі підприємства у.

**Виклад основного матеріалу.** На думку багатьох вчених, управлінський аналіз, є складовою частиною управлінського обліку. Організація управлінського обліку є внутрішньою справою самої організації. На відміну від фінансового обліку, ведення управлінського обліку не є обов'язковим для підприємства. Система управлінського обліку служить лише інтересам ефективного управління, тому рішення про доцільність її ведення керівник організації ухвалює виходячи з того, як він оцінює витрати і вигоди від її функціонування. Внутрішньогосподарський облік є ефективним, якщо він дає змогу полегшити досягнення цілей підприємства з якнайменшими витратами на організацію та функціонування самого обліку.

Крім загальної інформації по підприємству управлінський облік містить інформацію про діяльність окремих його підрозділів, собівартість реалізації різних видів продукції, рівні витрат. Управлінський облік на відміну від фінансового – це облік фактичної величини майна, витрат і доходів, стану розрахунків та зобов'язань, а також облік чинників, обставин і умов, що впливають на виробничо-господарську і фінансову діяльність підприємства. Його мета полягає у інформаційному забезпеченні керівництва для прийняття рішень з управління певного суб'єкта та перевірки ефективності виконання прийнятих рішень. Водночас управлінський облік є невід'ємним атрибутом системи управління підприємством, у ході якого реалізується стратегія функціонування та розвитку підприємства [1].

Організація управлінського обліку має забезпечувати розподіл загальних завдань, що стоять перед управлінським апаратом підприємства, між усіма рівнями управління таким чином, щоб кожен керівник ніс свою частку відповідальності за вирішення певної частини визначених завдань. Одночасно облікова система повинна забезпечувати взаємозв'язок різних інформаційних потоків як



основу для взаємодії всіх функцій управління [3].

Управлінський аналіз являється проміжним етапом управління підприємством, об'єктом якого є минула і майбутня діяльність сегментів бізнесу, інформаційною базою – дані, зібрані в системі управлінського обліку, призначені для аналітичної підтримки управлінських рішень [1].

Виконання цих завдань слід покласти на підсистему бухгалтерського обліку, тобто на такі види обліку як фінансовий, податковий та управлінський та на управлінський аналіз, який складається також з ряду підсистем (внутрішні: ретроспективний, оперативний, перспективний аналізи), і економічний аналіз.

Обліково-аналітичний простір замикається бухгалтерським обліком як всеохоплюючою системою. Управлінський аналіз, будучи її частиною, підпорядковує собі управлінський облік як свою підсистему, яка є інформаційною базою.

Нині управлінський аналіз стає умовою цивілізованих відносин у бізнесі, основою надійної та всебічної обґрунтованості прийнятих рішень на всіх рівнях і у всіх суб'єктах господарювання. Керівництво підприємства не може розраховувати тільки на свою інтуїцію, оскільки управлінські рішення мають бути засновані на точних розрахунках та глибокому всебічному аналізі. Ціль управлінського аналізу полягає в наданні інформації власникам і іншим зацікавленим особам для прийняття управлінських рішень, вибору варіантів розвитку, визначення стратегічних пріоритетів.

Отже, управлінський аналіз є частиною облікової системи. Вважаємо, що він є однією з функцій управлінського обліку. Слід зазначити, що в будь-якій економічній системі все тісно взаємопов'язано і складно виділити блоки, що не перетинаються. Особливо це стосується ухвалення управлінських рішень, що є важливим методичним кроком та дозволяє структурувати завдання аналізу, чітко визначивши коло завдань, що підлягають вирішенню на кожному рівні управління [7].

Управлінський аналіз використовує різноманітні методи, що обумовлено широким спектром вирішуваних ним завдань. А саме,

при проведенні ретроспективного аналізу виконують порівняння фактичних результатів з бюджетними (запланованими) і виявляють причини встановлених відхилень. Особливе значення при цьому має інформація, отримана в системі «дірект-костінг». Вона дозволяє планувати маржинальний дохід за окремими видами продукції, замовленнях, напрямках діяльності, а також по підприємству в цілому і оцінювати його потенційну здатність до покриття постійних витрат [12, с. 9].

Вирішення багатьох стратегічних завдань управлінського аналізу спирається на використання економіко-математичного моделювання, побудову імітаційних моделей і систем, що дозволяє прогнозувати фінансові результати.

Управлінський аналіз проводиться на основі конфіденційної внутрішньої інформації і дозволяє оперативно оцінити досягнуті результати, визначити ефективність діяльності окремих структурних підрозділів, вчасно використовувати отриману інформацію в управлінських цілях.

Поділ бухгалтерського обліку на фінансовий і управлінський дає підставу застосовувати аналогічний підхід до класифікації аналізу по відношенню до підприємства на фінансовий (зовнішній) і управлінський (внутрішній). Основним завданням фінансового аналізу, який використовує в якості інформаційної бази публічну звітність, є оцінка фінансового стану і виявлення можливостей підвищення ефективності функціонування комерційного підприємства в цілому.

Управлінський аналіз проводиться на основі конфіденційної внутрішньої інформації і дозволяє оперативно оцінити досягнуті результати, визначити ефективність діяльності окремих структурних підрозділів, оперативно використовувати отриману інформацію в управлінських цілях.

Основна мета управлінського аналізу – орієнтація управлінського процесу на досягнення цілей, що стоять перед підприємством. Значення управлінського аналізу дуже велике для підприємства. Саме він є сполучною ланкою між обліком і менеджментом [1].

Управлінський аналіз повинен забезпечувати орієнтацію управлінського процесу на досягнення цілей, що стоять перед підприєм-

ством. Значення управлінського аналізу дуже велике для підприємства. Саме він є сполучною ланкою між обліком і менеджментом.

Нині управлінський облік формується і як елемент, необхідний для підтримки процесу управління на підприємстві, і для прийняття ефективних управлінських рішень, і як система, що потребує ідентифікації, формування, представлення, інтерпретування та використання інформації, яка відноситься до: формування бізнес-стратегії; планування і контролю здійснення діяльності за видами; аналізу та прийняття управлінських рішень; ефективного використання ресурсів; підвищення продуктивності та збільшення вартості підприємства, корпоративного керівництва та внутрішнього контролю.

Побудова управлінського обліку в сільському господарстві має передусім бути спрямована на потреби управління в інформації і забезпечувати облік та контроль витрат за об'єктами обліку, а також аналіз, оцінку та планування напрямів розвитку фінансово-господарської діяльності підприємства.

Слід зазначити, що на багатьох підприємствах, зокрема сільськогосподарських підприємствах відсутня єдина служба, яка займається управлінським обліком, аналізом, плануванням виробничих показників та складанням внутрішньої звітності, внаслідок чого втрачається оперативність управлінських даних. На багатьох підприємствах взагалі відсутні такі складові управлінського обліку, як аналіз і планування (прогнозування) [11].

Вважаєм з метою забезпечення більшої оперативності та аналітичності управлінської інформації на підприємствах доцільно в складі бухгалтерської служби виділити службу (відділ) управлінського обліку та аналізу, що дасть змогу надати останньому більших можливостей у реалізації його функцій.

Завданнями управлінського обліку та аналізу повинні займатися бухгалтер-аналітик, бухгалтер-контролер та бухгалтер-фінансист, кожен з яких виконуватиме свою ділянку обліку. Начальник відділу здійснюватиме контроль та перевірку форм внутрішньої звітності, формування управлінських рішень у визначених напрямках та надання звітності керівництву підприємства.

Реформування бухгалтерської служби є важливою складовою створення на підпри-

ємствах принципово нової системи управління витратами, яка дасть можливість чітко відстежувати, аналізувати й контролювати витрати на прибутки, оперативно отримувати інформацію, необхідну для вжиття заходів щодо підвищення ефективності виробництва та прийняття управлінських рішень [9].

Створення управлінського відділу не регламентується державними органами, форму його організації вибирають, виходячи з структури, особливостей діяльності та потреб управління.

Пропонуємо на підприємствах більше приділяти уваги аналітичності управлінського обліку, адже інформація, яка необхідна для звітності потребує проведення якісного аналізу й оперативного її використання з метою прийняття ефективних управлінських рішень. Тому організація управлінського обліку має вирішити коло питань оперативності отримання інформації для цілей управління, велике значення при цьому має її аналітичність.

Великого значення набуває проходження інформації на всіх рівнях управління, а саме: представник та одержувач інформації, як і для кого, в якому вигляді.

Для полегшення виконання управлінських задач, аналітикам часто необхідно використовувати комп'ютерні технології. Ефективність останніх особливо зростає при вирішенні слабоструктурованих і неструктурованих задач, для чого світова практика розробила систему підтримки прийняття рішень. Найчастіше система включає дев'ять етапів: аналіз вимог, моделювання, вибір методів, вибір і проектування програмного забезпечення, вибір і конструювання апаратних засобів, складання системи, передача системи, оцінка системи, зворотний зв'язок. На нашу думку, доцільно розробити такий програмний продукт, щоб він поєднував усі необхідні функції з тих програмних продуктів, які вже є на сьогоднішній день і максимально враховував потреби користувача.

Водночас ефективно використання комп'ютерних технологій в управлінському обліку та аналізі на підприємствах необхідно розглядати як складову частину загальної проблеми вдосконалення процесу управління підприємств.

**Висновки.** Управлінський аналіз – це

аналіз діяльності підприємства, який здійснюється з метою прийняття оптимальних управлінських рішень. Він

будується на методології економічного аналізу, але, на нашу думку, за багатьма дослідженими показниками є ближчим до управлінського обліку та є однією з його найважливіших складових. Отже, вважаємо, що управлінський аналіз є однією з важливих складових облікової системи, а саме -

управлінського обліку.

Успішність і стабільність фінансової діяльності підприємства залежить від урегульованої системи обліку та управлінського аналізу, яка передбачає процес планування, обліку, контролю, аналізу, регулювання. Їх взаємний зв'язок і повна гармонія дадуть можливість обрати правильну стратегію діяльності та досягти успіхів як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках.

#### Список використаних джерел

1. Августова О. О., Знамеровська А. О. Місце управлінського аналізу в обліковому просторі. *Молодий вчений*. 2019. № 10 (74). С. 638-64.
2. Бруханський Р. Ф. Аналіз вимог системи стратегічного менеджменту до побудови стратегічно-орієнтованої системи бухгалтерського обліку. *Вісник Житомирського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки*. 2014. № 1. С. 163-169.
3. Бутинець Ф. Ф., Чижевська Л. В., Герасимчук Н. В. Бухгалтерський управлінський облік : навч. посібник. Житомир: ЖІТІ, 2000. 448 с.
4. Гнилицька Л. В. Обліково-аналітична інформація як визначальний чинник забезпечення економічної безпеки суб'єктів господарювання. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. 2011. №3 (157). С. 57-65.
5. Голов С. Ф. Бухгалтерський облік в Україні: аналіз стану та перспективи розвитку: монографія. Київ: ЦНЛ, 2007. 522 с.
6. Гончаренко Н. Г. Роль комплексного системного аналізу в управлінні підприємством. *Економіка і суспільство*. 2017. Вип. 12. С. 683-686.
7. Карпенко О. В., Карпенко Д. В. Управлінський облік : навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2012. 296 с.
8. Мала Н. Т. Управлінські рішення: класифікація та процес прийняття. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. 2007. № 605. С. 20-24.
9. Нападівська Л. В. Управлінський облік: підручник. Київ: КНТЕУ, 2010. 648 с.
10. Пуцентейло П. Р. Аналітичне забезпечення діяльності підприємства. *Сталий розвиток економіки*. 2015. №1. С. 168-174.
11. Сопко В. В. Бухгалтерський облік в управлінні підприємством: навч. посібник. Київ: КНЕУ, 2006. 526 с.
12. Скрипник Н. В. Управлінський аналіз як функція обліково-аналітичної системи. *Інноваційна економіка*. 2013. № 6. С. 283-288.

#### References

1. Avhustova O .O. and Znamerovs'ka A. O. (2019). Mistse upravlins'koho analizu v oblikovomu prostori. *Molodyy vchenyy*, 10 (74), pp. 638-641.
2. Brukhans'kyu R. F. (2014). Analiz vymoh systemy stratehichnoho menedzhmentu do pobudovy stratehichno-oriyentovanoi systemy bukhghalters'koho obliku. *Visnyk Zhytomyrs'koho derzhavnoho tekhnolohichnoho universytetu. Seriya: Ekonomichni nauky*, 1, pp.163-169.
3. Butynets' F. F., Chyzhevs'ka L. V. and Herasymchuk N. V. (2000). Bukhghalters'kyu upravlins'kyu oblik Zhytomyr: Ukraine.
4. Hnylyts'ka L. V. (2011). Oblikovo-analitychna informatsiya yak vyznachal'nyy chynnyk zabezpechennya ekonomichnoyi bezpeky sub"yektiv hospodaryuvannya. *Visnyk Skhidnoukrayins'koho natsional'noho universytetu imeni Volodymyra Dalya*, 3 (157), pp. 57-65.
5. Holov S. F. (2007). Bukhghalters'kyu oblik v Ukrayini: analiz stanu ta perspektyvy rozvytku. Kyiv: TSNL.
6. Honcharenko N. H. (2017). Rol' kompleksnoho systemnoho analizu v upravlinni pidpryyemstvom. *Ekonomika i suspil'stvo*, 12, pp. 683-686.
7. Karpenko O. V. and Karpenko D. V. (2012). Upravlins'kyu oblik. Kyiv: TSNL.
8. Mala N. T. (2007). Upravlins'ki rishennya: klasyfikatsiya ta protses pryynyattya. *Menedzhment ta pidpryyemnytstvo vUkrayini: etapy stanovlennya i problemy rozvytku*, 605, pp. 20-24.
9. Napadovs'ka L. V. (2010). Upravlins'kyu oblik. Kyiv: , KNTEU.
10. Putsenteylo P. R. (2015). Analitychne zabezpechennya diyal'nosti pidpryyemstva. *Stalyy rozvytok ekonomiky*, 1, pp. 168-174.
11. Sopko V. V. (2006). Bukhghalters'kyu oblik v upravlinni pidpryyemstvom. Kyiv: KNEU.
12. Skrypnyk N. V. (2013). Upravlins'kyu analiz yak funktsiya oblikovo-analitychnoyi systemy. *Innovatsiyna ekonomika*, 6, pp. 283-288.

# МАРКЕТИНГ

УДК: 338.22:005.35:338.24:330

Трусова Н. В., д.е.н., професор  
Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного

## КОНЦЕПЦІЯ МАРКЕТИНГОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ АГРОПРОДОВОЛЬЧОЇ СФЕРИ

*Анотація.* У статті розглянуто наукові положення щодо реалізації концепції маркетингового забезпечення корпоративної соціальної відповідальності на підприємствах агропродовольчої сфери, яка враховуючи маркетингові інструменти стійного розвитку, орієнтована на забезпечення довгострокових партнерських взаємовідносин держави із бізнес-структурами (стейкхолдерами) для задоволення потреб (вимог) споживачів, отримання позитивного соціального та економічного ефекту в економічному середовищі. Обґрунтовано чіткі напрями збалансування інноваційного процесу маркетингового забезпечення корпоративної соціальної відповідальності бізнес-структур (стейкхолдерів) для розвитку підприємств агропродовольчої сфери, за рахунок маркетингових інструментів управління корпоративною спроможністю суб'єктів із фонду капітальних інвестицій при обмеженому залученні зовнішніх ресурсів стейкхолдерами.

*Ключові слова:* маркетингове забезпечення, маркетинговий інструментарій, корпоративна соціальна відповідальність, агропродовольча сфера, підприємства, споживачі, стейкхолдери, економічне середовище.

**JEL Classification:** Q13, Q55, R11

Trusova N. V., D.Sc., Professor  
Dmytro Motornyi Tavria State Agrotechnological University

## CONCEPT OF THE MARKETING PROVISION OF CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY OF ENTERPRISES OF AGRO-FOOD SPHERE

*Abstract.* The article considers scientific provisions on the implementation of the concept of the marketing provision of corporate social responsibility in agro-food enterprises, which, taking into account the marketing tools of sustainable development, focuses on long-term partnerships between the state and business structures (stakeholders): meeting the needs (requirements) of consumers, getting positive socio-economic effect in the economic environment. Theoretical and methodological basis of the study are the methods of scientific knowledge, principles of dialectical, structural-functional and empirical approaches to the concept of marketing, the theory of economic growth, the theory of social relations and socio-economic development, methods of analysis and modeling of marketing social responsibility of agro-food enterprises. It is proved that the concept of the marketing provision of corporate social responsibility of agro-food enterprises forming a functional model of socialization, integration and innovation of the agro-industrial complex. It is substantiated that combining corporate social intentions of agro-food enterprises with ethnic characteristics of consumers influences business development based on two-vector marketing tools. First, such an association reflects the proposal to spread marketing technologies in the business sphere and the introduction of resource elements of marketing support. Secondly, the radical revision of resource elements and its expansion in marketing support as a component of the concept of the marketing provision allows forming the latest technologies of development with the expansion of the boundaries of corporate social responsibility. The logical architecture of the concept of the marketing provision of corporate social responsibility of agro-food enterprises is built. The directions of balancing the innovative process of concept of the marketing provision of corporate social responsibility of business structures for the development of agro-food enterprises through marketing tools to manage the corporate capacity of entities through state funds of capital investments with limited involvement of external resources of stakeholders.

*Keywords:* marketing provision, marketing tools, corporate social responsibility, agro-food sphere, enterprises, consumers, stakeholders, economic environment.

**Постановка проблеми.** Стратегічним вектором країн світу є прагнення до повноцінного відтворення національного ресурсного потенціалу, до нівелювання нераціонального використання природних, людських ресурсів, які розповсюджуються на всі сфери суспільного життя. Суб'єкти агропродовольчої сфери набувають цілої низки маркетингових переваг та займають важливі місця на світовій арені. Проте, в українських агропродовольчих підприємствах відсутня стратегія використання належної маркетингової концепції щодо реалізації принципів корпоративної соціальної відповідальності, і, це призводить до повної або часткової втрати їх соціальної активності, зниження рівня ділової репутації та конкурентоспроможності. Водночас, усвідомлення необхідності підтримки соціального балансу між малим, середнім та великим бізнесом в агропродовольчій сфері вимагає розробки перспективного маркетингового інструментарію, який здатний вплинути на життя суспільства не тільки на мікрорівні, а й у глобальному масштабі. Вирішуючи проблеми корпоративної соціальної відповідальності та стійкого розвитку, підприємства агропродовольчої сфери є ключовими суб'єктами багатофункціональної моделі соціалізації, інтеграційності та інноваційності в Україні.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** У розвиток маркетингової концепції корпоративної соціальної відповідальності значний внесок зробили вітчизняні науковці: Керолл А. [1], Девіс К. [2], Котлер П., Залтман Г. [7], Левітт Т. [9], Ліпсет С., Бендікс Р. [10], Макгуайр Дж. [11], Мак-Вільямс А., Сігел Д. [12]. В роботах цих авторів представлені поняття і визначення сутності, класифікації, методи кількісного і якісного аналізу соціальної відповідальності підприємств агропродовольчого виробництва на різних рівнях економічного простору – локального, регіонального, національного, розглянуті проблеми соціалізації маркетингового середовища розвитку бізнесу-структур і підприємництва на засадах корпоративної відповідальності, проаналізовано внутрішні і зовнішні фактори маркетингового забезпечення корпоративної соціальної відповідальності.

**Метою дослідження** є обґрунтування наукових положень щодо реалізації концепції

маркетингового забезпечення корпоративної соціальної відповідальності на підприємствах агропродовольчої сфери, яка враховуючи маркетингові інструменти стійкого розвитку, орієнтована на формування довгострокових партнерських взаємовідносин держави із бізнес-структурами (стейкхолдерами) для задоволення потреб (вимог) споживачів, отримання позитивного соціального та економічного ефекту в економічному середовищі.

**Виклад основного матеріалу.** Відтворення ресурсної компоненти в суспільстві, яке вичерпується щороку та впливає на довкілля, яке надзвичайно вразливе до негативного впливу людської діяльності, вимагає розвитку маркетингової концепції. Дана концепція розширює межі від економічно-управлінської системи взаємин «виробник – споживач», враховуючи такі елементи, як посередники, конкуренти, дистриб'ютори і контактні аудиторії, до соціального процесу, що перебуває під впливом соціальних цінностей його учасників і суспільства в цілому [6, с.1210-1211]. При цьому, концепція маркетингового забезпечення корпоративної соціальної відповідальності робить наголос на задоволення егоїстичних інтересів індивідуума, виключно у ролі споживача, яка є одномірною, оскільки стратегічні комерційні міркування підприємств агропродовольчої сфери неможливо самостійно визначити щодо їх хибних або вірних, завбачливих або необережних, термінових або нетермінових намірів [3, с. 31].

Об'єднання корпоративно-соціальних намірів підприємств агропродовольчої сфери із етичними схильностями споживачів, впливає на розвиток бізнесу, який будується на маркетингових інструментах із двохвекторним напрям, а саме: по-перше, таке об'єднання відображає пропозицію поширення маркетингових технологій в бізнесову сферу і введення в обіг ресурсних елементів маркетингового забезпечення виключно в якості соціальної відповідальності [7]; по-друге – докорінний перегляд ресурсних елементів та їх розширення в маркетинговому забезпеченні, як складової маркетингової концепції, дозволяє сформулювати новітні технології розвитку бізнесу із розширенням меж корпоративної соціальної відповідальності [8, с. 414].

В цьому контексті, розвиток концепції маркетингового забезпечення корпоративної соціальної відповідальності не заперечує основному мету підприємств агропродовольчої сфери – комерціалізацію, тобто, маркетингове забезпечення корпоративної соціальної відповідальності в довгостроковому часовому періоді та прибутковості стейкхолдерів в бізнесі, як суспільної підсистеми, де кожна його дія впливає на економічне середовище, а кожний елемент економічного середовища, в свою чергу, впливає на бізнес. Таким чином, довгостроковість і прибутковості стейкхолдерів агропродовольчої сфери в бізнесі має соціальний та економічний підтекст розвитку. При цьому, їх бізнес-завданням є формування такої маркетингової поведінки, за умов якої забезпечуються потреби споживачів та суспільства; привнесення користі собі, в якості розширення ресурсних елементів маркетингового забезпечення на засадах корпоративної соціальної відповідальності та формування матеріальної основи виробництва [13, с. 118]. Крім того, маркетингове забезпечення корпоративної соціальної відповідальності створює конкурентні переваги через зміцнення корпоративного іміджу на користь споживачів та формує умови відмінні від конкурентів, шляхом створення емоційних та духовних зв'язків із своїми клієнтами [6, с. 133]

Логічна архітектурна модель реалізації концепції маркетингового забезпечення корпоративної соціальної відповідальності як форми бізнес-поведінки підприємств агропродовольчої сфери в економічному середовищі представлена на рис. 1.

Концепція маркетингового забезпечення корпоративної соціальної відповідальності підприємств агропродовольчої сфери визначає прибуток основним мотивом здійснення бізнесу, одержання кого є прийнятним за умови пропозиції на ринку товарів і послуг, що задовольняють покупців у спосіб, справедливий щодо них, і який дозволяє їм приймати свідомі рішення відносно покупки, а також у разі відмови суб'єктів від маркетингових практик, що можуть мати руйнівні наслідки для суспільства [13, с. 34].

Тому, забезпечення базису функціональності підприємств агропродовольчої сфери, як систему суперечливих очікувань зацікавлених

сторін (стейкхолдерів) та спрямована на стійкий розвиток; це відповідальність тих, хто приймає бізнес-рішення, перед тими, на кого ці рішення націлені. За своєю суттю корпоративна соціальна відповідальність є імплементацією корпоративного управління соціальних зобов'язань (здебільшого добровільних) перед працівниками, партнерами, державою, інститутами громадянського суспільства та суспільством у цілому [14].

Концепції маркетингового забезпечення корпоративної соціальної відповідальності реалізується гармонізує інтереси державних установ та бізнес-структур (стейкхолдерів) шляхом формування споживчого портфеля із задоволення вимог покупців (інтересів цільових ринків), на засадах більш інноваційних маркетингових методів, ніж в конкурентному середовищі інших держав та партнерів, з метою збереження та зміцнення добробуту всіх членів суспільства [4, с. 66].

Напрями гармонізації інтересів бізнес-структур (стейкхолдерів) та держави в маркетинговому забезпеченні корпоративної соціальної відповідальності підприємств агропродовольчої сфери представлено на рис. 2.

Вважаємо, що соціальна складова концепції маркетингового забезпечення корпоративної соціальної відповідальності є цільовим пріоритетом в гармонізації інтересів бізнес-структур (стейкхолдерів) та держави, і, перш за все, направлена на маркетингову діяльність підприємств агропродовольчої сфери: 1) створення економічних передумов для забезпечення прибутковості та конкурентоспроможності виробництва не нижче середнього рівня по економіці; 2) забезпечення комплексної розбудови корпоративної соціальної відповідальності на території розміщення етнічних громад на основі інтеграції та впровадження державних програм розвитку з одночасним удосконаленням маркетингових інструментів корпоративної спрямованості; 3) запровадження сучасних маркетингових технологій та методів формування прозорого ринку конкурентоспроможної продукції та продовольства;

4) формування сприятливої цінової, маркетингової політики з метою стимулювання маркетингового забезпечення корпоративної соціальної відповідальності в галузях агропродовольчого сектора.



**Рис. 1.** Логічна архітектура концепції маркетингового забезпечення корпоративної соціальної відповідальності підприємств агропродовольчої сфери

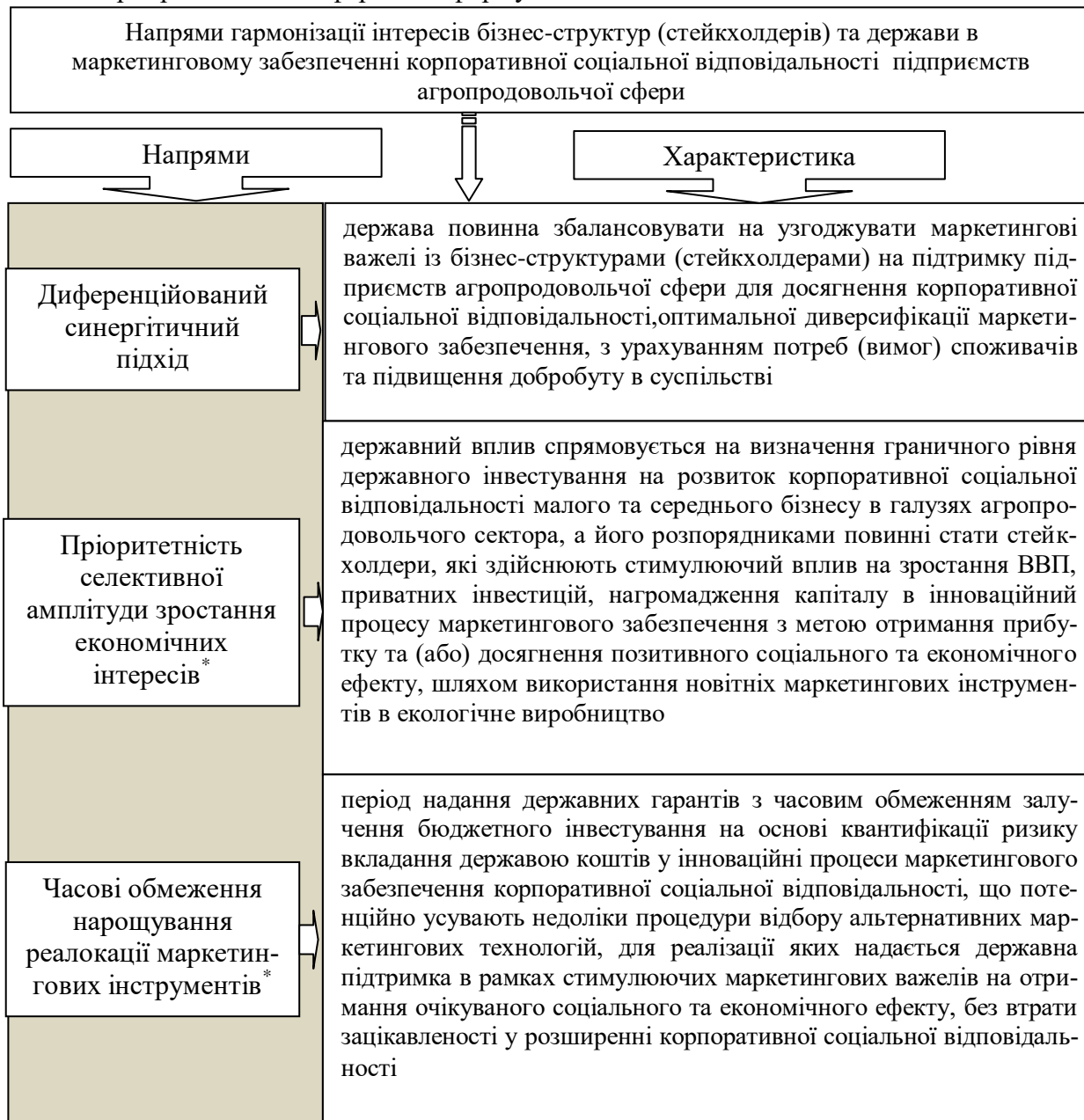
Джерело: розроблено авторами на основі даних [4; 6; 12]

Держава має визначати чіткі напрями збалансування інноваційного процесу маркетингового забезпечення корпоративної соціальної відповідальності бізнес-структур (стейкхолдерів) для розвитку підприємств агропродовольчої сфери, які мають акумулювати значні обсяги інноваційних ресурсів за рахунок маркетингових інструментів

управління корпоративною спроможністю суб'єктів із фонду капітальних інвестицій при обмеженому залученні зовнішніх ресурсів стейкхолдерами.

**Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямі.** Таким чином, на нашу думку, концепція маркетингового забезпечення корпо-

ративної соціальної відповідальності підприємств агропродовольчої сфери має формува- тись на ресурсній компоненті маркетингово- го



\* - власне впровадження

**Рис. 2.** Напрями гармонізації інтересів бізнес-структур (стейкхолдерів) та держави в маркетинговому забезпеченні корпоративної соціальної відповідальності підприємств агропродовольчої сфери

Джерело: розроблено авторами

забезпечення та включити напрям «пріоритетності селективної амплітуди зростання економічних інтересів» бізнес-структур, для спрямування державного впливу на рівень капітальних інвестицій.

Стимулювання маркетингової діяльності малого та середнього бізнесу в галузях агропродовольчого сектора економіки, розпорядниками яких повинні стати стейкхолдери, які

здійснюють стимулюючий вплив на зростання ВВП, приватних інвестицій, нагромадження капіталу в інноваційні процеси маркетингового забезпечення дозволить отримувати прибуток та (або) досягнення позитивного соціального та економічного ефекту, шляхом використання новітніх маркетингових інструментів в екологічне виробництво. При цьому, часові обмеження нарощування



реалокатії маркетингових інструментів в компенсаційному (поляризованому) економічному середовищі маркетингового забезпечення корпоративної соціальної відповідальності підприємств агропродовольчої сфери

на засадах маркетингової концепції будуть згладжувати міжрегіональну асиметрію пріоритетів взаємодії бізнес-структур з органами місцевої влади.

#### Список використаних джерел

1. Caroll A. B. A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance. *Academy of Management*. 1979. № 4(4). 497-505. URL: [https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/5095444/mod\\_resource/content/0/%5B1979%5D%20Carroll%20pyramid.pdf](https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/5095444/mod_resource/content/0/%5B1979%5D%20Carroll%20pyramid.pdf).
2. Davis K. Can Business Afford to Ignore Social Responsibilities? *California management*. 1960. № 2(3). P. 70-76. URL: <https://doi.org/10.2307/41166246>.
3. Dawson M. The Human Concept. *New Philosophy for Business. Business Horizons*. 1969. Vol. 12. P. 29-38. URL: [https://doi.org/10.1016/0007-6813\(69\)90087-1](https://doi.org/10.1016/0007-6813(69)90087-1).
4. Donaldson T., Preston L. The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications. *Academy of Management Review*. 1995. Vol. 20. № 1. P. 65-91. URL: <http://www.faculty.wvu.edu/dunnc3/rprmts.stakeholdertheoryofcorporation.pdf>.
5. Goodpaster K.E., Matthews J.B. Can a Corporation Have a Conscience? *Harvard Business Review*. 1982. Vol. 60. P. 132-141. URL: <https://hbr.org/1982/01/can-a-corporation-have-a-conscience>.
6. Hastings G., McDeemott L. Putting social marketing into practice. *British Medical Journal*. 2006. Vol. 332(7551). P. 1210-1212. URL: [https://www.researchgate.net/publication/7071738\\_Putting\\_Social\\_Marketing\\_into\\_Practice](https://www.researchgate.net/publication/7071738_Putting_Social_Marketing_into_Practice).
7. Kotler P., Zaltman G. Social Marketing: An Approach to Planned to Planned Social Change. *Journal of Marketing*. 1971. №35. P. 3-12. URL: <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/002224297103500302>.
8. Kotler P., Andreasen A. *Strategic Marketing for Nonprofit Organization*. 7<sup>th</sup> ed. Upper Saddle River. New Jersey: Prentice Hall, 2007. 504 p.
9. Levitt T. The Dangers of Social Responsibility. *Harvard Business Review*. 1958. № 36(5). P. 41-50. URL: <http://57ef850e78feaed47e42-3eada556f2c82b951c467be415f62411.r9.cf2.rackcdn.com/Levitt-1958-TheDangersofSR.pdf>.
10. Lipset S., Bendix R. *Social mobility in industrial society*. London: William Heinemann Ltd, 1959. 25 p.
11. McGuire J.W. *Business and Society*. New York: McGraw-Hill Book Company, 1963. 141 p.
12. McWilliams A., Siegel D. Corporate Social Responsibility: A Theory of the Firm Perspective. *Academy of Management Review*. 2001. Vol. 26. P. 117-127. URL: [https://www.albany.edu/~gs149266/McWilliams%20&%20Siegel%20\(2001\).pdf](https://www.albany.edu/~gs149266/McWilliams%20&%20Siegel%20(2001).pdf).
13. Schwartz G. Marketing: The Societal Concept. *University of Washington Business Review*. 1971. Vol. 31. P. 33-38.
14. Козин Л. В. Корпоративна соціальна відповідальності як засіб формування конкурентоспроможності підприємства. *Вісник Харківського національного аграрного університету. Серія «Економічні науки»*. 2011. № 12. С. 394-401.

#### References

1. Caroll, A.B. (1979). A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance. *Academy of Management*, 4(4), 497-505. URL: [https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/5095444/mod\\_resource/content/0/%5B1979%5D%20Carroll%20pyramid.pdf](https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/5095444/mod_resource/content/0/%5B1979%5D%20Carroll%20pyramid.pdf).
2. Davis, K. (1960). Can Business Afford to Ignore Social Responsibilities? *California management*, 1960, 2(3), 70-76. Retrieved from <https://doi.org/10.2307/41166246>.
3. Dawson, M. (1969). The Human Concept. *New Philosophy for Business. Business Horizons*, 12, 29-38. Retrieved from. URL: [https://doi.org/10.1016/0007-6813\(69\)90087-1](https://doi.org/10.1016/0007-6813(69)90087-1).
4. Donaldson T., & Preston, L. (1995). The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications. *Academy of Management Review*, 20, 1, 65-91. Retrieved from <http://www.faculty.wvu.edu/dunnc3/rprmts.stakeholdertheoryofcorporation.pdf>.
5. Goodpaster, K.E., & Matthews, J.B. (1982). Can a Corporation Have a Conscience? *Harvard Business Review*, 60,132-141. Retrieved from <https://hbr.org/1982/01/can-a-corporation-have-a-conscience>.
6. Hastings, G., & McDeemott, L. (2006). Putting social marketing into practice. *British Medical Journal*, 332(7551), 1210-1212. Retrieved from [https://www.researchgate.net/publication/7071738\\_Putting\\_Social\\_Marketing\\_into\\_Practice](https://www.researchgate.net/publication/7071738_Putting_Social_Marketing_into_Practice).
7. Kotler, P., & Zaltman, G. (1971). Social Marketing: An Approach to Planned to Planned Social Change. *Journal of Marketing*, 35, 3-12. Retrieved from <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/002224297103500302>.
8. Kotler, P., & Andreasen, A. (2007). *Strategic Marketing for Nonprofit Organization*. New Jersey: Prentice Hall
9. Levitt, T. (1958). The Dangers of Social Responsibility. *Harvard Business Review*, 36 (5), 41-50. Retrieved from <http://57ef850e78feaed47e42-3eada556f2c82b951c467be415f62411.r9.cf2.rackcdn.com/Levitt-1958-TheDangersofSR.pdf>.
10. Lipset, S., Bendix, R. (1959). *Social mobility in industrial society*. London: William Heinemann Ltd

11. McGuire, J.W. (1963). *Business and Society*. New York: McGraw-Hill Book Company
12. McWilliams, A., & Siegel, D. (2001). Corporate Social Responsibility: A Theory of the Firm Perspective. *Academy of Management Review*, 26, 117-127. Retrieved from [https://www.albany.edu/~gs149266/McWilliams%20&%20Siegel%20\(2001\).pdf](https://www.albany.edu/~gs149266/McWilliams%20&%20Siegel%20(2001).pdf).
13. Schwartz, G. (1971). Marketing: The Societal Concept. *University of Washington Business Review*, 31, 33-38.
14. Kozyn, L.V. (2011). Corporate social responsibility as a means of forming the competitiveness of the enterprise. *Visnyk Kharkivskoho natsionalnoho ahrarnoho universytetu. Seriiia «Ekonomichni nauky»*, 12, 394-401.

# ПІДПРИЄМНИЦТВО, ТОРГІВЛЯ ТА БІРЖОВА ДІЯЛЬНІСТЬ

УДК: 631.152(477)

*Герчанівська С. В., к.е.н, доцент*

*Ярема Л. В., к.е.н, доцент*

*Гурська І. С., к.е.н, доцент*

*Відокремлений підрозділ Національного університету біоресурсів і природокористування України «Бережанський агротехнічний інститут»*

*gerchanivska\_s@ukr.net*

*l8yarema@gmail.com*

*irinagyrska@ukr.net*

## ПРОЄКТНИЙ ПІДХІД В УПРАВЛІННІ АГРАРНИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ

***Анотація.** У статті розкрито сутність поняття «проект» та основні його характеристики. Висвітлено функції управління проектами, а також умови, які забезпечують його цінність. Запропоновано етапи процесу управління проектами в аграрних підприємствах. Визначено концептуальні ідеї, які повинні бути покладені в основу системи управління проектами ефективного розвитку сільськогосподарських підприємств.*

***Ключові слова:** проект, управління, планування, реалізація, моніторинг, контроль.*

**JEL code classification: M11, Q01**

*Gerchanivska Svitlana, Ph.D., Associate Professor*

*Yarema Lubov, Ph.D., Associate Professor*

*Hurska Iryna, Ph.D., Associate Professor*

*SS NULES of Ukraine "Berezhany Agrotechnical Institute"*

*gerchanivska\_s@ukr.net*

*l8yarema@gmail.com*

*irinagyrska@ukr.net*

## PROJECT APPROACH IN MANAGEMENT OF AGRICULTURAL ENTERPRISES

***Abstract.** Project management in agricultural production aims not only to create a strategy for enterprise development, but also to ensure the application of individual management systems that will fully form strategies for effective development of the enterprise in the long or short term. This requires agricultural producers to have a high enough level of specialists to conduct research, continuous monitoring of the obtained and promising results in order to adjust the planned decisions.*

*Analysis of the theoretical foundations of project management allows us to say that in general there are two stages of project implementation. The first stage - the beginning of the project - should be a new idea or plan, which in the course of the enterprise will be implemented. The second stage - the end of the project - is the stage of complete completion and receipt of results.*

*Project management is the process of managing the team and project resources, which can be organized and structured using specific methods, through which the project is completed on time successfully and achieves its goal. There are four main stages in project management - the formation of the research task; project planning process; implementation of project activities, as well as the stage of completion.*

*The process of project management in agricultural enterprises includes the following stages: initiation, planning, implementation, monitoring and control.*

*The system of project management for the effective development of agricultural enterprises should be based on such conceptual ideas as the focus on the intensification of the production process and the strategic orientation of management functions. The structural and functional components of the project approach at all stages should be the subject, object, tools, strategic vision, methods and information support that determine the content and practical components of the management process.*

**Keywords:** project, management, planning, implementation, monitoring, control.

**Постановка проблеми.** Зміни у середовищі функціонування сільськогосподарських підприємств, потреби споживачів, зростання конкуренції, інтернаціоналізація і глобалізація призвели до зростання ролі проектного менеджменту. Ефективна система управління проектами дедалі більшою мірою визначає успіх діяльності суб'єктів господарювання та забезпечує їх фінансову стабільність, а отже, зміцнює позиції на ринку. Застосування проектного підходу також передбачає зниження рівня ризику діяльності, адже формування і реалізація проекту забезпечує детальне планування розвитку ситуації у майбутньому.

Разом з тим в сучасних аграрних підприємствах здебільшого відсутнє системне розуміння методології та практики проектної діяльності. Чинниками, які негативно впливають на реалізацію проектів на вітчизняних підприємствах є: незначна кількість професійних проектних менеджерів та відсутність можливості створення ефективної команди проекту; відсутність інтересу чи фінансових можливостей до навчання управління проектами (відвідування тренінгів, семінарів, клубів проєкт-менеджерів); невміння правильно і чітко формулювати цілі проекту, розрахувати всі його витрати; недостатня увага такій важливій сфері управління проектами як управління ризиками, часом проекту [5].

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Проблематика проектного підходу в менеджменті знайшла своє відображення у дослідженнях багатьох науковців. Зокрема, Диканя І. Л., Боровика Ю. Т., Полякової О. М., Уткіної Ю. М., Компанієць В. В., Панченко С. В., Воло-вельської І. В., Маслової В. О. та інших.

**Метою статті** є характеристика проектів, виявлення особливостей проектного підходу в управлінні аграрними підприємствами.

**Виклад основного матеріалу.** Міжнародна організація з проектного ме-

неджменту Інститут Управління Проєктами (PMI – Project Management Institute) дефініціює термін «проект» як роботу, що має тимчасовий характер та спрямована на створення унікального товару, послуги чи роботи, при цьому враховуються обмеження по часу, бюджету, якості та результаті [9]. Науковці виділяють такі основні характеристики проектів:

1) *Одноразовість реалізації.* Одноразовий характер виконання проєкту визначається тим, що результат за проєктом завжди є унікальним, а сам проєкт є тимчасовим. Кожен проєкт реалізується з метою досягнення конкретного неповторного результату. Отже, досягнувши його, проєкт припиняє своє існування.

2) *Неповторність (унікальність).* Кожен проєкт має свої особливості, які можуть бути відмінними за багатьма ознаками: місцем розташуванням, виглядом, використаною сировиною, матеріалами тощо. Однак рівень унікальності може бути різним. Якщо проєкти є однотипними за своєю сутністю, то рівень їх унікальності буде низьким.

3) *Обмеженість в часі (тимчасовість).* Згідно з визначенням поняття «проект», більшість науковців зосереджують увагу на тимчасовості виконання сукупності дій, які формують зміст даного терміну. Тобто всі проєкти мають чіткі окреслені дати початку і завершення. Проєкт можна вважати початим в той момент, коли зародилася ідея, яка стане його основою. А завершення є час, коли досягнута його мета, або стає зрозуміло, що проєкт є безперспективним, або його реалізація неможлива. Коли проєкт завершується, то команда проєкту або розпускається, або приступає до виконання нового, який є неповторним за своєю сутністю. Однак сама реалізація проєкту може займати від декількох годин до декількох десятиліть і навіть більше.

4) *Взаємозв'язок зі змінами.* Оскільки кожен з проєктів спрямований на створення

чогось нового, то можна стверджувати, що їх реалізація пов'язана зі знищенням повністю або частково чогось старого. Причому зміни можуть бути як малі, так і значні за обсягом, суттєві або не дуже, впливаючи при цьому на життя окремого індивідууму, групи людей або суспільства загалом.

5) *Результативність*. Оскільки всі проекти спрямовані на виконання конкретних цілей, то відповідно усі вони характеризуються відповідними результатами. Окрім цього, результати за проектом можуть бути і проміжними, оскільки сам проект поділяється на окремі фази, які завершуються відповідними віхами, ключовими точками або подіями, і є достатньою умовою для визначення результатів за проектом [9].

В сучасній вітчизняній науці і практиці проектний менеджмент спрощується та зводиться, як правило, до проектного аналізу і розробки бізнес-планів інвестиційних проектів. Більш важливим є проектна ідеологія, в основі якої покладено системне мислення і бачення, системний аналіз мети і змін, що здійснюються господарюючим суб'єктом.

Проектний підхід в управлінні аграрним підприємством передбачає: чіткість і обґрунтованість визначеної проблеми; послідовний перелік робіт згідно з завданням проекту із зазначенням початку і завершення; деталізацію завдань та закріплення їх за виконавцями; формування висококваліфікованої команди проекту; виконання робіт з використанням методів проектного менеджменту.

Управління проектами має на меті не лише створення стратегії розвитку підприємства, а й забезпечення прикладного використання окремих систем менеджменту, які повністю формуватимуть стратегії ефективного розвитку підприємства на довго- чи короткострокову перспективу.

Формування довгострокових проектів вимагає від підприємств проведення достатньо високого рівня досліджень оточуючого середовища та його постійний моніторинг з метою коригування запланованих рішень.

У широкому розумінні управління проектом – це професійна діяльність, яка базується на використанні сучасних наукових знань, навичок, методів, засобів і технологій та орієнтована на отримання ефективних ре-

зультатів шляхом певного впливу на працівників (персонал) для успішного втілення проектів.

В проектному менеджменті значну увагу приділено ефективній координації роботи підрозділів та посиленню конструктивної взаємодії між функціональними підрозділами, залученими в проект.

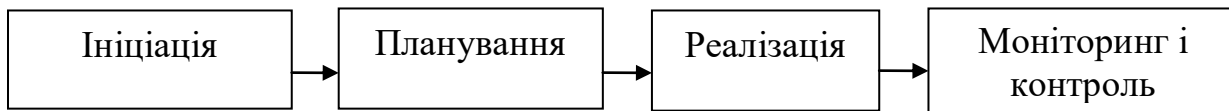
Серед функцій управління проектами виділяють: управління предметною областю проекту, управління проектом по часових параметрах, управління вартістю, управління якістю, управління ризиками, управління персоналом, управління комунікаціями, управління контрактами, управління змінами.

Система управління проектом складається з об'єкта управління (проект) та суб'єкта управління (команда управління проектом), які пов'язані між собою прямим та зворотним зв'язком. При цьому використовуються дві групи процесів: проектно-орієнтовані, що пов'язані з об'єктом управління проектом, – безпосередні роботи виконавців проекту, спрямовані на досягнення головної його мети (результатів); процеси управління виконавцями проекту, що пов'язані із командою управління проектом, – охоплюють складання опису заходів щодо планування, організації та координації робіт за проектом для забезпечення його успішного завершення.

Цінність проекту в аграрному виробництві визначається вигодою, яку надає продукт проекту. Існує дві необхідні умови, які гарантують створення цінності проекту: по-перше, практична здатність проектного менеджера виконати проект відповідно до плану; по-друге, знаходження способу гармонізувати цінність проекту для всіх зацікавлених сторін через властивості продукту проекту. Перша умова є обов'язковою, тоді як друга – достатньою умовою створення цінності проекту.

Здійснення окремого проекту обмежується певними складовими, серед яких зміст проекту, графік реалізації, бюджет проекту, ресурси, якість, ризики, час.

Вважаємо, що процес управління проектами в аграрних підприємствах повинен включати такі етапи (рис. 1).



**Рис. 1.** Процес управління проектами в аграрних підприємствах

\* Складено авторами

I етап передбачає визначення ініціатора розробки та реалізації проекту. Найчастіше такими особами є його власники чи керівники. При цьому слід зауважити, саме вони мають повноваження розробляти, погоджувати та приймати всі рішення, пов'язані із забезпеченням розвитку сільськогосподарського підприємства у коротко- та довгостроковій перспективі. З точки зору практичної реалізації цілей, інтереси власників і найманих керівників підприємств дещо різняться. Так, для власників основною метою створення та функціонування підприємства є отримання рівня прибутку, достатнього для забезпечення розширеного відтворення. Метою ж найманих керівників здебільшого є забезпечення ефективного функціонування підприємства.

Даний етап також передбачає ретельний вибір проектною командою. Варто зазначити, що вона не займається безпосереднім виконанням робіт щодо випуску проектною продукції чи надання проектних послуг. Її управлінські функції пов'язані з забезпеченням чіткого виконання плану реалізації проекту, організацією взаємодії з постачальниками ресурсів, моніторингом дотримання запланованих термінів реалізації проекту та коригуванням плану його реалізації у разі необхідності.

В проект-менеджменті виділяють кілька ключових етапів функціонування команди: формування, створення, розвиток, трансформація і розформування.

Функціонуванню команди характерне: лідерство може мати кілька типів, а керівники команди можуть і призначити, і дати на вибір членам команди; сталі норми посадових інструкцій та кваліфікаційних вимог загалом можуть не виконуватися, а натомість висуватимуться нові процедурні детермінанти для команди загалом та окремо для кожного її члена. При зміні завдань, мети проекту існує ймовірність виникнення потреби в доукомплектуванні команди або зміни її

складу. В такому разі на підприємстві використовуватимуть принципи добору та розстановки кадрів.

Керівник проекту повинен делегувати повноваження членам команди. В такій ситуації мотивація останніх зростає, а керівник має змогу все виконати вчасно. Крім того, надмірне почуття відповідальності або невпевненість недосвідченого керівника призводять до того, що інформованість використовується як засіб влади.

На II етапі здійснюється планування, яке полягає в уточненні цілей, конкретизації очікуваних результатів і розподілі наявних ресурсів проекту. Важливим є визначення мети, від якої залежать кінцеві результати реалізації проекту. Існують певні обмеження визначення кінцевої цілі проекту ефективного розвитку аграрних підприємств: наявність показників, що підлягають першочерговому розрахунку, наявність показників, які визначаються, виходячи із суб'єктивної думки учасників проекту; наявність показників, які потребують подальшого уточнення.

На III етапі відбувається концептуальне формування моделі реалізації проекту з урахуванням дій щодо управління ним і безпосереднього процесу створення продукту чи послуги. Сюди відносять: визначення та формування комплексу виконуваних робіт і реалізованих заходів; обґрунтування кількості необхідних ресурсів, визначення джерел їх постачання та розподіл протягом життєвого циклу проекту; узгодження дій учасників проекту та їх мотивація; визначення тривалості та послідовності робіт з урахуванням логічності й ефективності їх виконання; визначення ризиків і параметрів якості проекту.

Надзвичайно важливим для аграрних підприємств є передчасне виявлення й управління ризиками. Ризик – це невизначена подія або умова, настання якої негативно або позитивно позначається на цілі проекту, його зміст, вартість і якість. Причини ри-

зиків проекту знаходяться в невизначеності. Відомі ризики – це ті ризики, які були ідентифіковані і проаналізовані, що дозволяє планувати реагування на них. Невідомими ризиками неможливо управляти проактивно, і отже, для них можна виділити управлінський резерв [1]. Управління ризиком в проектному менеджменті можна розглядати як сукупність управлінських дій інтегрованого характеру, спрямованих на виявлення й аналіз максимально широкого діапазону можливих видів ризику, визначення попереджувальних дій та методів впливу на ризик, їх обґрунтоване врахування при прийнятті управлінських рішень та зведення ступеня впливу виявлених видів ризику до мінімальних або прийнятних меж.

На даному етапі уточнюється кінцева вартість, тобто прибутковість проекту ефективного розвитку сільськогосподарського підприємства.

IV етап передбачає безпосереднє виконання проекту з дотриманням організаційного плану, графіку фінансування в межах запланованого бюджету й обсягів залучення необхідних ресурсів.

Моніторинг проекту – це регулярний процес збору, вимірювання, реєстрації та розповсюдження інформації, що стосується будь-яких або всіх аспектів виконання проекту, оцінка змін та підготовка для прийняття рішень. Важливо пам'ятати, що моніторинг відмінний від контролю (який використовує дані, представлені моніторингом, для зіставлення реальної діяльності з запланованою), а також від оцінки (через яку виносяться судження про якість та ефективності здійснення проекту) [6]. Метою моніторингу є надання керівництву оперативної інтегрованої інформації про реалізацію проекту. Інтегральні показники стану проекту або ключові показники виконання повинні задовольняти потреби керівництва як з точки зору повноти, так і оперативності їх подання.

Контроль реалізації проекту – це прийняття рішення та здійснення дій, спрямованих у першу чергу на зменшення різниці між затвердженим базовим або поточним планом проекту і його фактичним здійсненням. Контроль здійснюється для зменшення ризику наявності невіршених цільових завдань

проекту, затримки терміну і перевищення бюджету. Він зосереджений на виконанні предметно-орієнтованих і управлінських робіт за проектом, рівні витрат та часу реалізації.

Важливим аспектом проектного підходу є спроможність менеджерів (власників) чітко визначати творчий задум (образ бажаного результату); повну систему змін, які необхідно здійснити для реалізації цього задуму; конкретні строки проведення всіх робіт і заходів; вміння узгоджувати їх в часі і в просторі; оптимально розподіляти і використовувати наявні ресурси, бачити і враховувати ризики.

Основними перевагами проектного менеджменту є: використання креативних можливостей менеджерів, їх знання і досвід; забезпечення синхронізації в часі і в просторі всіх проектних робіт при оптимальному використанні ресурсів; прогнозування ризиків і завчасне прийняття заходів щодо їх усунення; концентрація зусиль, здібностей і можливостей персоналу на реалізацію задуму, досягнення мети.

В основу системи управління проектами ефективного розвитку сільськогосподарських підприємств повинні бути покладені такі концептуальні ідеї, як спрямованість на інтенсифікацію виробничого процесу та стратегічну зорієнтованість функцій управління. Структурно-функціональними компонентами проектного підходу на всіх етапах мають бути суб'єкт, об'єкт, інструменти, стратегічне бачення, методи та інформаційне забезпечення, що визначають змістовно-практичні компоненти управлінського процесу.

**Висновки.** Отже, в сучасних умовах господарювання проектний підхід в управлінні підприємством забезпечує успіх в конкурентній боротьбі, сприяє швидкому реагуванню на внутрішні і зовнішні зміни навколишнього середовища, заощаджує час і гроші. Саме проект-менеджмент створює передумови ефективного розвитку аграрного формування, оскільки реалізовує всі функції управлінської діяльності. Застосування проектного підходу надає можливість враховувати унікальні характеристики, що притаманні кожному окремому підприємству, до-

сягати поставленої мети в умовах обмеженості ресурсів та часу.

Найважливішими напрямками вдосконалення управління проектами в сільськогосподарських підприємствах є:

розвиток проектного аграрного консалтингу, експертного співтовариства, проектно-аналітики, професійних спеціалізацій проектувальників, нормативно-правового забезпечення проектно-діяльності тощо.

#### Список використаних джерел

1. Данченко О. Б., Занора В. О. Проектний менеджмент: управління ризиками та змінами в процесах прийняття управлінських рішень : монографія. Черкаси : ПП Чабаненко Ю.А., 2019. 278 с.
2. Жигалкевич Ж. М., Чухліб В. Є. Управління проектами та їх ризиками: підходи та методи. *Приазовський економічний вісник*. 2019. Вип. 6 (17). С. 126-130.
3. Лучко Г. Сучасний стан та проблеми розвитку проектного менеджменту в Україні. *Економіка і суспільство*. 2017. № 9. С. 501-506.
4. Мандич О. В. Управління проектами через інструментарій маркетингу підприємства. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства ім. П. Василенка. Економічні науки*. 2019. № 202. С. 242-252.
5. Онишкевич О. В. Актуальність проектного підходу в управлінні підприємствами. *Економіка і суспільство*. 2016. Вип. 6. С. 203-207.
6. Панченко С. В., Дикань В. Л., Воловельська І. В., Маслова В. О. Управління бізнесом: підручник. Харків: УкрДУЗТ, 2016. 312 с.
7. Продіус О. Формування та управління командою проекту. *Вісник Одеського національного університету*. 2016. Т. 21. Вип. 10 (52). С. 51-55.
8. Самсоненко М. С., Передало Х. С. Проектний менеджмент як інструмент управління економічною конкуренцією. *Ефективна економіка*. 2021. № 1. URL : [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1\\_2021/155.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2021/155.pdf).
9. Тянь Р. Б., Холод Б. І., Ткаченко В. А. Управління проектами: підручник. Київ: Центр навчальної літератури, 2003. 224 с.
10. Хадарцев О. В., Моргун А. В. Методологічні аспекти формування системи управління проектами на підприємстві. *Прычорноморські економічні студії*. 2019. Вип. 48(2). С. 119-124.

#### References

1. Danchenko O. B. and Zanora V. O. (2019), *Proektnyj menedzhment: upravlinnia ryzykamy ta zminyamy v protsesakh pryjniattia upravlins'kykh rishen'*. Cherkasy : PP Chabanenko Yu.A., 278 p.
2. Zhyhalkevych Zh. M. and Chukhlib V. Ye. (2019). *Upravlinia proektamy ta ikh ryzykamy: pidkhody ta metody. Pryazov's'kyj ekonomichnyj visnyk*, vol. 6 (17), pp. 126–131.
3. Luchko H. (2017). *Suchasnyj stan ta problemy rozvytku proektnoho menedzhmentu v Ukraini. Ekonomika i suspil'stvo*, vol. 9, pp. 501–506.
4. Mandych O. V. (2019). *Upravlinnia proektamy cherez instrumentarij marketynhu pidprijemstva. Visnyk Kharkivs'koho natsional'noho tekhnichnoho universytetu sil's'koho hospodarstva im. P. Vasylenka. Ekonomichni nauky*, vol. 202, pp. 242–252.
5. Onyshkevych O. V. (2016). *Aktual'nist' proektnoho pidkhodu v upravlinni pidprijemstvamy. Ekonomika i suspil'stvo*, 6, pp. 203–207.
6. Panchenko S. V., Dykan' V. L., Volovel's'ka I. V. and Maslova V.O. (2016). *Upravlinnia biznesom*. Kharkiv: UkrDUZT, 2016. 312 p.
7. Prodius O. (2016). *Formuvannia ta upravlinnia komandoiu proektu. Visnyk Odeskoho natsionalnoho universytetu*, vol 21, no. 10 (52), pp. 51–55.
8. Samsonenko M. S. and Peredalo Kh. S. (2021). *Proektnyj menedzhment iak instrument upravlinnia ekonomichnoiu konkurentsiieiu. Efektyvna ekonomika*, 1. URL : [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1\\_2021/155.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2021/155.pdf) (дата звернення: 26.01.2022).
9. Tian R. B., Kholod B. I. and Tkachenko V. A. (2003). *Upravlinnia proektamy: pidruchnyk*. Kyiv: Tsentr navchal'noi literatury. 224 p.
10. Khadartsev O. V. and Morhun A. V. (2019). *Metodolohichni aspekty formuvannia systemy upravlinnia proektamy na pidprijemstvi. Prychornomors'ki ekonomichni studii*, 48-2, pp. 119–124.



УДК: [658.7.02+004.3](477)

*Лисак О. І., к.е.н., доцент,  
Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного  
lysakksana@gmail.com*

## SCM-СИСТЕМИ ЯК ЗАСІБ АВТОМАТИЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ ПОСТАЧАННЯМ

***Анотація.** У статті досліджено застосування SCM-систем для автоматизації управління постачанням. Визначено проблеми управління ланцюгами постачання на підприємствах. Проаналізовано міжнародний та український ринок SCM-систем. Розглянуто приклади успішної інтеграції сучасних SCM-систем на вітчизняних та зарубіжних підприємствах.*

***Ключові слова:** SCM-системи, ланцюги постачання, ERP-системи, управління запасами.*

**JEL code classification: M11, M15**

*Lysak O. I., PhD, ass. prof,  
Dmitro Motornyi Tavria State Agrotechnological University,  
lysakksana@gmail.com*

## SCM-SYSTEMS AS A MEANS OF SUPPLY MANAGEMENT AUTOMATION

***Abstract.** Setting objectives. The system of providing production with raw materials is one of the important factors that determine the degree of competitiveness of the enterprise. The supply chain management software market offers solutions to the problem by automating the logistics system.*

*The aim of the work is to study the concepts and technologies of SCM, the international and Ukrainian market of SCM-systems; selection of the best SCM system focused on corporate integrated structures; research of technologies of introduction of SCM-systems at the enterprises.*

*Research results. In order to ensure effective management of supply chains, enterprises must take into account various aspects that have both positive and negative effects on the functioning of supply chains. The solution to the problem of effective supply chain management is possible by creating optimization models that most fully reveal the relationships and effects.*

*SCM solutions allow you to make optimal plans for the use of existing production lines, describing in detail what, when and in what sequence should be manufactured, taking into account the limitations of production capacity, raw materials, batch sizes and the need to upgrade equipment to produce a new product. This helps to meet high demand at minimal cost. Modern SCM-systems with digital control provide processing of materials and software for all participants in the creation of products or services, fulfillment of orders and tracking of information (suppliers, manufacturers, wholesalers and retailers, providers of transport and logistics services, etc.).*

*Conclusions. In today's environment, the best supply chain strategies require management models that are able to successfully combine processes and technologies and create the conditions for the delivery of goods and services at previously unattainable speeds. Companies that are able to effectively manage their supply chain, adapt to today's technological business environment, will be able to survive and prosper in the future. Cloud technologies are best suited to modern requirements for SCM systems, as they are the most flexible and better adapted to change. An important advantage of integrating cloud technologies into the SCM system is the ability to use individual elements of SCM cloud systems to meet specific business needs without full-scale changes.*

*The supply chains of the future are a network model that provides operational and effective interaction with participants, each node of which is able to respond flexibly to customer requests, given the variability of the external environment. Future SCM systems need to provide greater consistency between planning and execution, which most companies have not yet achieved. The need for speed and accuracy in SCM will only increase. The use of the intelligent SCM system will improve supply chains, increase the company's profitability and strengthen its competitive position.*

***Ключові слова:** SCM systems, supply chains, ERP systems, inventory management.*

**Постановка проблеми.** Розвиток інформаційних технологій створює для вітчизняних підприємств нові можливості в організації господарської діяльності, зокрема матеріально-технічного постачання. Неконтрольоване накопичення запасів, слабка взаємодія з постачальниками, нехтування розвитком матеріальної бази і системи управління логістичною інфраструктурою призвели до стрімкого зростання витрат, якими стає неможливо нехтувати. Крім того, накопичення проблем в логістичній сфері загостило до критичного рівня ризику при постачанні необхідних ресурсів, що неминуче призводить до перебоїв в основному виробництві.

Серед факторів, що визначають ступінь конкурентоспроможності підприємства за якістю, вартістю продукції, термінами виконання замовлень, виділяють чітко організовану систему забезпечення виробництва сировиною і витратними матеріалами. Саме тому автоматизація логістичної системи вважається одним з найбільш пріоритетних завдань на будь-якому підприємстві.

**Аналіз останніх наукових досліджень.** Питання автоматизації системи постачання розглядають в своїх дослідженнях як зарубіжні, так і вітчизняні науковці. Широке коло питань висвітлюється в працях таких фахівців, як проф. Раві Шанкар [1], Стефан Сеуринг [2], Теодор П. Станк [3], Дейл Род-

жерс [4], Морган Свінк [5]. Українські вчені також приділяють значну увагу проблемам та перспективам розвитку інформаційних систем управління закупівлями. Різноманітні аспекти управління ланцюгами поставок досліджено вітчизняними фахівцями Крикавським Є. [6], Чернопиською Н. [7] Смерічевською С. [8], Гриценко С. [9] та іншими. Проте більше уваги в роботах приділяється питанням цифровізації державних закупівель. Проблеми інформатизації системи товарно-матеріального забезпечення приватних підприємств цікавлять більшою мірою лише виробників відповідного програмного забезпечення.

**Мета роботи.** Метою роботи є дослідження концепцій і технологій SCM, міжнародного та українського ринку SCM-систем; вибір найкращої системи SCM, орієнтованої на корпоративні інтегровані структури; дослідження технологій впровадження SCM-систем на підприємствах.

**Викладення основного матеріалу дослідження.** Управління ланцюгами постачань є складним процесом, що залежить від великого числа чинників та в якому задіяні декілька компаній. Як свідчить досвід вітчизняних підприємств, джерелами проблем можуть стати інформаційні та матеріальні потоки, а також відносини.

Найчастіше в ланцюгах поставок виникають наступні проблеми (рис. 1):

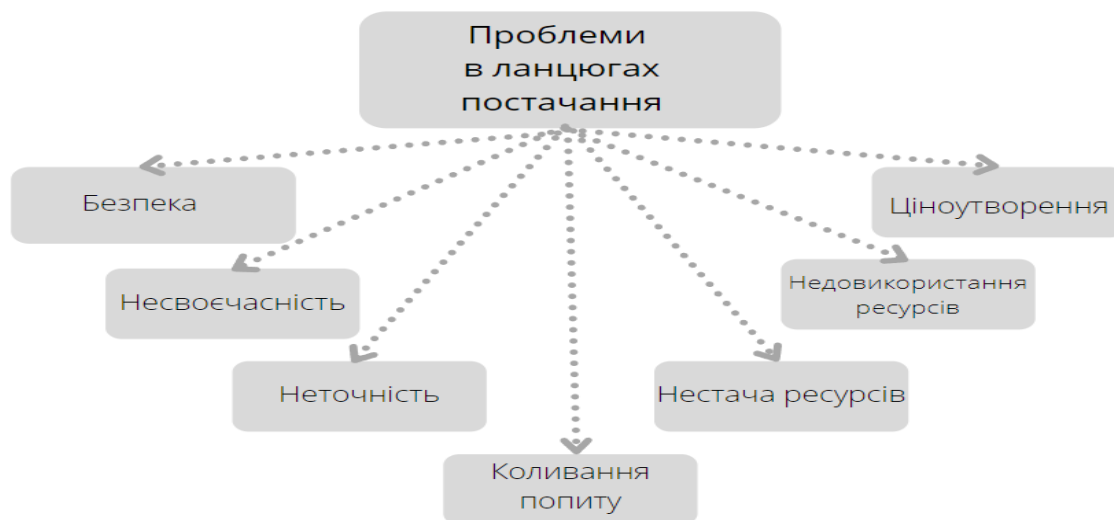


Рис. 1. Проблеми, що виникають в ланцюгах поставок

Всі перераховані проблеми ланцюгів поставок можуть бути використані для діагностики проблем та прийняття рішень.

З метою забезпечення ефективного управління ланцюгами постачань підприємства мають враховувати різні аспекти, що здійснюють як позитивний, так і негативний вплив на функціонування ланцюгів постачань.

Найбільший позитивний вплив справляють: оптимізація руху сировини, напівфабрикатів, готової продукції; зниження витрат на технічне обслуговування потоку; підвищення здатності ланцюгів поставок забезпечити доставку продукту необхідної якості, кількості з урахуванням своєчасності та у відповідне місце розташування; оптимізація використання різних ресурсів, в тому числі енергетичних, і поточних потужностей всіх учасників ланцюга поставок.

Важливо враховувати негативні сторони, оскільки це дозволить своєчасно вжити необхідних заходів для зниження можливих ризиків і збитків, завданих ними. До таких негативних моментів відносяться: створення надлишкових запасів; неоптимальний розподіл ресурсів; спотворення інформації про достовірну потребу користувача; зниження гнучкості підприємств в ланцюгові поставок; невідповідність використанню потужностей логістичної інфраструктури тощо.

Вирішення проблеми ефективного управління ланцюгами поставок можливе шляхом формування оптимізаційних моделей, що найбільш повно розкривають взаємозв'язки та ефекти. Під час створення таких моделей необхідно провести аналіз операцій в ланцюгові поставок, виявити точки затрат та визначити існуючі обмеження. При створенні моделі потрібно розуміти, що для кожного підприємства вона буде індивідуальною. Відповідно, за відсутності автоматизації така система управління ланцюгами постачань буде низькопродуктивною. Одним з варіантів підвищення продуктивності є застосування SCM-систем.

SCM-система (supply chain management, управління ланцюгами поставок) – це управлінська концепція та організаційна стратегія, що передбачає інтегрований підхід до управління всіма потоками інформації про сировину, матеріали, продукцію, послуги, які

виникають і трансформуються при реалізації логістичних і виробничих процесів на підприємстві; метою даної стратегії є отримання вимірюваного сукупного економічного ефекту (зниження витрат, задоволення попиту на кінцеву продукцію).

Система управління ланцюгами поставок (SCM-система) – це прикладне програмне забезпечення, призначене для автоматизації та управління всіма етапами постачання підприємства і контролю за всіма переміщеннями товарів: закупівлі сировини і матеріалів, виробництва, розподілу продукції.

В складі системи управління ланцюгами постачань умовно виділяють дві підсистеми:

- SCP – (англ. Supply Chain Planning) – планування ланцюгів постачань, основу яких складають системи для розгорнутого планування та формування календарних графіків. Також до неї входять системи для сумісної розробки прогнозів. SCP-системи також дозволяють здійснювати стратегічне планування структури ланцюгів постачань, моделювати різні ситуації, оцінювати рівень виконання операцій та порівнювати планові та поточні показники.

- SCE – (англ. Supply Chain Execution) – виконання ланцюгів постачань в режимі реального часу. До цієї системи включають:

- прогноз продаж – прогнозування денних або тижневих продаж товару;
- управління запасами – оптимізаційне планування запасів з урахуванням обраної моделі управління запасами для кожної товарної категорії;
- управління поновленнями – оптимізаційне планування поставок всередині логістичної мережі кампанії з урахування запланованих продаж, поставок, наявності залишків, транспортних потужностей, різних обмежень та правил.

SCM-рішення дозволяють складати оптимальні плани використання існуючих технологічних ліній, детально описуючи, що, коли і в якій послідовності слід виготовляти з урахуванням обмежень виробничих потужностей, сировини і матеріалів, розмірів партії і необхідності модернізації обладнання для випуску нового продукту. Це допомагає досягти задоволення високого попиту при мінімальних витратах.

За допомогою SCM-систем вирішуються наступні завдання:

- підвищення рівня сервісу;
- оптимізація виробничого циклу;
- скорочення складських запасів;
- підвищення продуктивності підприємства;
- підвищення рентабельності;
- контроль виробничого процесу.

Рішення «Управління ланцюгами поставок» забезпечує стратегічне та оперативне планування ланцюгів поставок, автоматичний вибір оптимального маршруту, надання онлайн інформації про поточне місце розташування та логістичні витрати на будь-який вантаж, а також виконує багато інших функцій.

Ринок програмних продуктів щодо управління ланцюгами поставок пропонує декілька варіантів розв'язання проблеми, SCM-системи можуть виконуватися в різних версіях:

- як незалежні, реплікуючі SCM-системи;
- як рішення, реалізовані як компоненти ERP-систем;
- як унікальні системи, створені для конкретних підприємств.

Незалежні SCM-системи призначені для автоматизації процесу управління на всіх етапах постачання та товароруку на підприємстві – JDA Luminate від Blue Yonder, Інтернет-логістична служба Transporeon Group, Lean ERP SCMo, Forecast NOW, ABM Inventory, RS.SCM, КОПУС | Управление запасами, Global-SCM

JDA Luminate – це набір інтернет-сервісів, який використовує хмарні технології, Інтернет речей, штучний інтелект та інші цифрові технології для досягнення прозорості ланцюга поставок та отримання рекомендацій для управління, що базуються на фактах. Програмний продукт являє собою комплексну модульну систему SCM, яка допомагає підвищити прозорість ланцюга поставок на основі різних джерел даних.

Хмарне програмне забезпечення Transporeon дозволяє оптимізувати і підвищити прозорість транспортних логістичних процесів. Інтернет-логістична служба Transporeon Group – це комплексне хмарне рішення (SaaS), яке автоматизує процеси,

пов'язані з логістикою та вантажоперевезеннями.

Використання онлайн-сервісу Transporeon дозволяє компаніям скоротити транспортні та часові витрати, що призводить до оптимізації використання ресурсів.

Показовою є співпраця Transporeon та Barilla, сімейної компанії, заснованої в Італії в 1877 році. Зараз вона об'єднує такі бренди, як Barilla, White Mill, Voiello і Wasa, і займає лідируючі позиції з продажу макаронних виробів і соусів в континентальній Європі, хлібобулочних виробів в Італії і хліба в Скандинавії. Barilla присутня в більш ніж 100 країнах світу. Лише в Італії щорічно перевозиться близько 1,7 млн. т упакованої продукції Barilla. Більше 500 машин щодня використовуються для доставки готової продукції з заводів компанії (їх 14 в Італії) на склади, роздрібні магазини і приватним клієнтам.

Після дивестиції в 2012 році компанія повністю переглянула існуючі логістичні процеси. Було поставлено завдання покращення комунікації між працівниками, відповідальними за перевезення продукції, та працівниками складу; забезпечення точного дотримання термінів, ефективного управління великими обсягами виробництва; управління та зменшення логістичних витрат; скорочення викидів CO<sub>2</sub>.

Для оптимізації ланцюга поставок «виробник-склад-клієнт» Barilla почала використовувати логістичну платформу Transporeon, що містила наступні модулі: проведення тендерів – для спрощення пропозиції для участі в тендері; призначення транспорту – для автоматизації розподілу транспортних замовлень; керування вікнами часу – щоб підвищити ефективність завантаження та вивантаження; відстеження стану вантажу – для забезпечення абсолютної прозорості ланцюга поставок.

Результатом співробітництва стало отримання наступних результатів. Оптимізація навантаження призвела до більш активної взаємодії різних відділів, синхронізації і автоматизації процесів. Значне скорочення загальних логістичних витрат – до 9% (до 300 млн євро на рік). Більш точне дотримання термінів – всі машини відходять і прибувають за графіком, що сприяє більш високо-

му рівню задоволеності клієнтів. Повна видимість і послідовне управління всіма операціями по всій Європі. [10]

Для управління виробничо-логістичними ланцюгами підприємств призначений хмарний онлайн-сервіс Lean ERP SCMо від компанії Raitstep. Програмне забезпечення Lean ERP SCMо дозволяє планувати виробничі цілі, оптимізувати інвентарно-складські приміщення, підвищувати керованість виробничого процесу, досягати прозорості поставок і підвищувати ефективність системи управління. [11]

Сервісно-орієнтована архітектура програмного продукту Lean ERP SCMо дає можливість побудувати конфігурацію, придатну для виробничих потреб, з готових компонентних модулів. Використовується популярні методики управління системами: Lean (Lean Production), Теорія обмежень, Новочеркаська система (система Родова) – реалізується інформаційно-фізична реорганізація для підвищення продуктивності обладнання та пропускну здатності виробництва. [12]

Включення модуля SCM до складу ERP-системи дозволяє охопити всю систему постачання між декількома підприємствами, при цьому управління здійснюється з єдиного центру.

Цей варіант представлений програмними продуктами SAP Forecasting and Replenishment, IT-Enterprise, SCM Solutions GmbH, SAP Ariba.

ERP-система IT-Enterprise – це українська система, яка орієнтована на комплексну автоматизацію підприємства. Впровадження SCM-системи, як компоненти ERP-системи допомагає підприємству досягти таких результатів: підвищити оперативність процесів закупівлі на 20%, знизити рівень складських запасів на 25%, скоротити матеріальні витрати на 20% та забезпечити своєчасне постачання ТМЦ.

SCM-система IT-Enterprise охоплює наступні процеси системи управління закупівлями:

1. Організація та автоматизація наскрізного процесу управління закупівлями від виникнення необхідності до його забезпечення.

2. Організація прикладної кампанії з залучення та контролю всіх джерел потреби в процесах управління ланцюгами поставок.

3. Прозоре управління процесами відбору постачальників. Проведення конкурсів тендерів на закупівлю товарів та товарів в найкоротші терміни, прозоро та з найкращим співвідношенням ціна/якість.

4. Оптимізація складу матеріалів і комплектуючих, збільшення швидкості підбору матеріалів і комплектуючих.

5. Оптимізація всіх етапів роботи з контрактами: підготовка, узгодження, виконання і контроль.

6. Управління товарно-матеріальними запасами – від планування до обліку фактичного переміщення запасів та аналізу планових та фактичних витрат на всіх рівнях.

7. Автоматизація управління бізнес-процесами, скорочення часу їх виконання.

В 2019 році перед підприємством «Бель Шостка Україна», що входить до складу міжнародної групи Бель, постала задача організувати процеси, пов'язані з закупкою, прийманням та аналізом якості молока в єдину систему. На той момент підприємство використовувало певне програмне рішення для обліку прийому молока, проте не враховувало багатьох важливих процесів. Крім того, окремі підрозділи використовували для роботи Word та Excel, а деякі взагалі – лише паперові документи.

Команда IT-Enterprise провела комплексну цифровізацію робочих процесів підрозділів прийому молока, департаменту сировини, лабораторії та бухгалтерії. Таким чином вдалося досягти консолідації необхідних даних. В майбутньому планується охоплення системою інших напрямків – управління виробництвом та контролю якості твердих сирів. В результаті:

- інформація з первинних документів потрапляє в систему в лічені хвилини, а не через добу;
- час на формування щотижневого звіту щодо оплати постачальникам скоротилося на 80%;
- затрати на збір та транспортування молока розраховуються та розподіляються на підприємстві в 6 разів швидше.

Впровадження SCM-системи IT-Enterprise кардинально змінило управління закупівля-

ми. Було впроваджено цифрові інструменти для застосування «сліпого» метода аналізу молока при прийманні, завдяки чому мінімізовано вплив людського фактора та збільшено точність визначення сортності. Додано можливості автоматичного розрахунку суми оплати за молоко за даними товарно-транспортних накладних щодо кількості та сортності прийнятого молока та діапазону допустимих цін. Цифровізація інформаційних потоків про поголів'я худоби, обсяги поставок молока, під'їзні шляхи та відстані до ферм дозволяє систематизувати дані та сприяє прийняттю більш виважених рішень щодо співпраці з контрагентами. [13]

Унікальні системи, створені для конкретних підприємств являють собою комплексне рішення для управління промисловим підприємством, основою якого є якісно новий підхід до реалізації проектів створення ефективних моделей управління виробництвом та допоміжними процесами підприємств – Infor SCM, Oracle Supply Chain Management.

Комплексне програмне забезпечення для реалізації наскрізних процесів, незалежно від їх рівня складності Infor SCM надає інструменти для підвищення прозорості, гнучкості, контролю та співпраці в управлінні ланцюгами поставок, поєднуючи планування, закупівлі, виконання та фінансування ланцюгів поставок. Модульна система дозволяє побудувати найкращу конфігурацію без необхідності адаптації всього виробничого циклу. Система Infor SCM надає модулі для кожного етапу: планування ланцюга поставок; автоматизація закупівлі до оплати; фінансування ланцюгів поставок; управління ланцюгами поставок; прозорість ланцюга поставок; управління транспортом; управління складом. Об'єднавши всі частини ланцюга поставок в єдину хмарну мережу, Infor SCM забезпечує наскрізну прозорість в режимі реального часу, що дозволяє ефективно реагувати на збої і оптимізувати навантаження на ланцюги. [14]

Співпраця галузевої хмарної компанії Infor, компанії SNS, провідного постачальника послуг з консалтингу, та впровадження програмного забезпечення ланцюгів поставок, дозволила розгорнути останню версію системи управління складами Infor WMS в

компанії AlMalki Group. Заснована в 1952 році, AlMalki Group зі штаб-квартирою в Джидді, Саудівська Аравія, є одним з найбільших дистриб'юторів і роздрібних продавців предметів розкоші в регіоні. Компанія покладається на ефективні та динамічні складські операції для підтримки великої кількості вихідних замовлень, що генеруються через канали електронної комерції. Використання Infor WMS дозволило досягти цифровізації діяльності та закласти підвалини майбутнього зростання. Infor WMS версії 11.4.1 була обрана на основі здатності забезпечити абсолютно безпаперові методи збору та обробки інформації для підвищення продуктивності збору як вхідних, так і вихідних даних, для забезпечення прозорості та прискорення прийняття рішень та обслуговування клієнтів. Проект був реалізований повністю дистанційно через COVID-обмеження. [14]

Oracle SCM – це комплексне хмарне рішення з управління ланцюгами поставок, яке включає в себе широкі інструменти від планування ланцюга до вибору та укладання контрактів постачальників.

Mazda Motor Logistics, яка постачає автомобілі і запчастини Mazda в Європу, мала застарілу систему управління складом, яка не була обладнана модулем управління транспортом, тому Mazda могла спостерігати за постачанням своєї продукції. Нездатність вчасно забезпечити поставки не тільки поставила під загрозу задоволеність клієнтів – це дозволило конкурентам відібрати частку ринку у Mazda з деталями, не сертифікованими Mazda.

Mazda Motor Corporation, материнська компанія Mazda Motor Logistics, вирішила перейти в Oracle з трьох причин: глобальна підтримка Oracle і гнучкі рішення; розробка програмного рішення, яке працює на всій території глобальної організації Mazda; та підтримка Oracle центрів компетенцій з Oracle Transportation Management, розташованим у Європі. Mazda використовує модель центру компетенцій або центру передового досвіду, щоб сконцентрувати досвід у певній програмній системі в одному географічному місці, яке може підтримувати Mazda та її дочірні компанії у всьому світі.

У прагненні до досконалості управління постачанням Mazda Motor Logistics об'єднала три рішення з використанням Oracle Integration: Oracle E-Business Suite – для управління замовленнями та запасами, Oracle E-Business Suite – для розвантаження, розміщення та завантаження, Oracle Transportation Management – для управління транспортом та планування контейнерного навантаження. Метою було створення системи продуктів, які працюють разом, щоб забезпечити прозорість руху деталей і даних, необхідних для визначення оптимального логістичного рішення для транспортування вантажів по мережі Mazda. Mazda Motor Logistics тепер бачить процес від замовлення до доставки, а її експортні офіцери можуть бачити замовлення перевізників та виставляти рахунки, навіть не виходячи з програмного забезпечення. Компанія змогла виключити файли Microsoft Excel і Microsoft Access зі своїх процесів і повністю автоматизувати всі транспортні замовлення. Компанія також впровадила Oracle Product Hub, який дозволяє керувати всіма головними даними про свої продукти через Oracle Cloud. [15]

**Висновки.** Сучасні SCM-системи з цифровим управлінням передбачають обробку матеріалів та програмне забезпечення для всіх учасників створення продукції чи послуг, виконання замовлень та відстеження інформації (постачальників, виробників, оптових та роздрібних продавців, надавачів транспортних та логістичних послуг тощо).

Операції з ланцюгами постачання охоплюють такі аспекти господарської діяльності, як закупівлі, управління життєвим циклом продукції, планування ланцюга постачання (включаючи планування запасів та обслуговування виробничих ліній), логістику (включаючи транспортування та управління автопарком), а також управління замовленнями. Розвиток інтернету, технологічні інновації та прискорення глобальної економіки призвели до кардинальних змін в даній сфері. На сьогоднішній день ланцюги постачання більше не є лінійними. Відтепер вони складаються із комбінацій різноманітних окремих мереж із цілодобовим доступом. В

основі цих мереж – споживачі, що потребують своєчасного виконання замовлень.

В сучасних умовах найкращі стратегії ланцюгів постачання вимагають таких моделей управління, що здатні успішно поєднати процеси та технології та створити умови для доставки товарів та послуг з недосяжною раніше швидкістю.

Компанії, які здатні ефективно управляти своїм ланцюгом поставок, адаптуватися до сьогодишнього технологічного бізнес-середовища, зможуть вижити і будуть процвітати в майбутньому.

Застосування радикально нових технологій у виробництві називається «Індустрія 4.0», або четверта промислова революція. На цьому етапі індустріалізації такі технології, як штучний інтелект, машинне навчання, інтернет речей, автоматизація, трансформують спосіб виробництва, обслуговування та розповсюдження нових продуктів та послуг. Можна сказати, що Індустрія 4.0 побудована на ланцюгу поставок.

У Індустрії 4.0 способи застосування технологій в ланцюгах постачання принципово відрізняються від попередніх.

Сучасним вимогам до SCM-систем найкраще відповідають хмарні технології, як найбільш гнучкі та краще адаптовані до змін. Важлива перевага інтеграції хмарних технологій у SCM-систему є можливість використання окремих елементів хмарних систем SCM для забезпечення конкретних бізнес-потреб без повномасштабних змін.

Ланцюги постачання майбутнього – це мережна модель, що забезпечує оперативну ефективну взаємодію з учасниками, кожен вузол якої здатен гнучко реагувати на запити споживачів, враховуючи мінливість зовнішнього середовища. Майбутні SCM-системи мають забезпечувати більшу узгодженість між плануванням і виконанням, чого на більшості підприємств ще не досягнуто. Потреба в швидкості і точності в SCM буде тільки збільшуватися. Використання інтелектуальної системи SCM дозволить вдосконалити ланцюги постачання, підвищити прибутковість компанії та зміцнити її конкурентну позицію.

#### Список використаних джерел

1. Ansari Z. N., Kant R., Shankar R. Remanufacturing supply chain: an analysis of performance indicator areas. *International Journal of Productivity and Performance Management*. 2020. Vol. 71, is.1. P. 25-57.

2. Schilling L. & Seuring S. Sustainable value creation through information technology-enabled supply chains in emerging markets. *The International Journal of Logistics Management*. 2021. Vol. 33, is. 3. P. 1001-1016. DOI: 10.1108/IJLM-04-2021-0206.
3. Stank T. Et al. Toward a digitally dominant paradigm for twenty-first century supply chain scholarship. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*. 2019. Vol. 49, is. 10. P. 956-971.
4. Röck D., Hofmann E., Rogers D. S. Enhancing Transparency in the Supply Chain: *An Information Processing Perspective*. 2020. T. 1. Article: 21571.
5. Chen D. Q., Preston D. S., Swink M. How Big Data Analytics Affects Supply Chain Decision-Making: An Empirical Analysis. *Journal of the Association for Information Systems*. 2021. T. 22, №. 5. P. 1224-1244.
6. Ансоф І. та ін. Оптимізація логістичних витрат на виробничому підприємстві. *Сучасні напрямки розвитку економіки і менеджменту на підприємствах України*. 2020. С. 352.
7. Krykavskyy Y. Et al. Logistics potential of enterprise: theoretical and applied aspects. *Scientific Journal of Bielsko-Biala School of Finance and Law*. 2020. T. 24, №. 4. P. 18-23.
8. Смерічевська С. В. Стратегічні тренди розвитку ланцюгів поставок нового покоління в епоху цифровізації економіки. *Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи*. 2021. С. 282-283.
9. Гриценко С. І. Колісниченко А. В. Управління логістичними бізнес-процесами в умовах діджиталізації. *Актуальні проблеми розвитку галузевої економіки та логістики*: матер. ІХ міжнарод. наук.-практ. Internet-конф. Харків: НФАУ, 2021. С. 134-136.
10. Barilla. Как оптимизировать цепь поставок «производитель – склад – продавец – клиент маркетингу [Електронний ресурс]. – URL: <https://www.transporeon.com/ru/expertiza/istorii-uspekha/barilla/>.
11. «Производственная ERP» для быстрого старта [Електронний ресурс]. – URL: <http://www.rightstep.ru/lean-erp-scmo/>.
12. SCM Solutions [Електронний ресурс]. – URL: <https://www.scmsolutions.de>.
13. Цифровая трансформация процесса заготовки молока для компании «Бель Шостка Украина» [Електронний ресурс]. – URL: <https://www.it.ua/ru/cases/article/cifrova-transformacija-procesu-zagotivli-moloka-dlja-kompanii-bel-shostka-ukraina>.
14. End-to-end supply chain solutions for a single version of the truth [Електронний ресурс]. – URL: <https://www.infor.com/products/supply-chain-management>.
15. Mazda Motor Logistics speeds visibility across supply chain [Електронний ресурс]. – URL: <https://www.oracle.com/customers/mazda/>.

## Reference

1. Ansari Z. N., Kant R., Shankar R. (2020) Remanufacturing supply chain: an analysis of performance indicator areas. *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 71, is.1, pp. 25-57.
2. Schilling, L. And Seuring, S. (2021). Sustainable value creation through information technology-enabled supply chains in emerging markets. *The International Journal of Logistics Management*, vol. 33, is. 3, pp. 1001-1016. DOI: 1108/IJLM-04-2021-0206
3. Stank T. Et al. (2019) Toward a digitally dominant paradigm for twenty-first century supply chain scholarship. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, vol. 49, is. 10, pp. 956-971.
4. Röck D., Hofmann E., Rogers D. S. (2020) Enhancing Transparency in the Supply Chain: *An Information Processing Perspective*, vol. 1, art. 21571.
5. Chen D. Q., Preston D. S., Swink M. (2021) How Big Data Analytics Affects Supply Chain Decision-Making: An Empirical Analysis. *Journal of the Association for Information Systems*, vol. 22, №. 5, pp. 1224-1244.
6. Ansоf І. у dr. (2020) Optymyzatsiia lohystychnykh vytrat na vyrobnychomu pidpryemstvi. *Suchasni napriamky rozvytku eko-nomiky i menedzhmentu na pidpryemstvakh Ukrainy*, p. 352.
7. Krykavskyy Y. et al. (2020) Logistics potential of enterprise: theoretical and applied aspects. *Scientific Journal of Bielsko-Biala School of Finance and Law*, vol. 24, №. 4, pp. 18-23.
8. Smerichevska S.V. (2021) Stratehichni trendy rozvytku lantsiuhiv postavok novoho pokolinnia v epokhu tsyfrovizatsii eko-nomiky. *Biznes, innovatsii, menedzhment: problemy ta perspektyvy*, pp. 282-283
9. Hrytsenko S. I. Kolisnichenko A. V. (2021) Upravlinnia lohystychnymy biznes-protsesamy v umovakh didzhytalizatsii. *Aktualni problemy rozvytku haluzevoi ekonomiky ta lohistyky*: mater. ІХ mizhnarod. nauk.-prakt. Internet-konf. Kharkiv: NFAU, pp. 134-136.
10. Barilla. Как оптызыровать тsep поставок «proyzvoditel – sklad – prodavets – klyent. marketynhu (On-line). URL: <https://www.transporeon.com/ru/expertiza/istorii-uspekha/barilla/>.
11. «Proyzvodstvennaia ERP» dlia bystroho starta (On-line). URL: <http://www.rightstep.ru/lean-erp-scmo/>
12. SCM Solutions (On-line). URL: <https://www.scmsolutions.de>.
13. Tsyfrovaia transformatsiia protsessa zahotovyky moloka dlia kompanyy «Bel Shostka Ukrayna» (On-line). URL: <https://www.it.ua/ru/cases/article/cifrova-transformacija-procesu-zagotivli-moloka-dlja-kompanii-bel-shostka-ukraina>.
14. End-to-end supply chain solutions for a single version of the truth (On-line). URL: <https://www.infor.com/products/supply-chain-management>.
15. Mazda Motor Logistics speeds visibility across supply chain (On-line). URL: <https://www.oracle.com/customers/mazda/>.



# АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ ЕКОНОМІКИ

УДК: 338.48(477)

Гривківська О. В., д.е.н, проф.  
ПВНЗ «Європейський університет»

## ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗВИТКУ ІНДУСТРІЇ ТУРИЗМУ НА ПРИНЦИПАХ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ

*Анотація.* В статті досліджено теоретичні та методологічні засади забезпечення розвитку туристичного бізнесу на засадах соціальної відповідальності. Проаналізовані особливості сучасного функціонування регіонального туризму в Україні. Обґрунтовано важливість розвитку сфери сільського зеленого туризму на засадах соціальної відповідальності. Доведено важливість належного інформаційного забезпечення як невід'ємної складової ефективного функціонування туристичної індустрії на рівні регіону. В статті сформульовано алгоритм дослідження рівня ефективності функціонування суб'єктів туристичної індустрії на засадах соціальної відповідальності. Наголошується на необхідності оптимізації теоретико-методологічного інструментарію щодо дослідження характеру економічної діяльності складових індустрії туризму в Україні. Відмічається доцільність застосування інтегральних показників, інформаційною базою яких є результати індексного аналізу соціально-економічних відносин.

*Ключові слова:* індустрія туризму, соціальна відповідальність, сільський туризм, зелені садиби, інформаційне забезпечення.

**JEL code classification: L83, Z32**

Hrykivska O. V., D.Sc., Professor  
European University

## THEORETICAL AND METHODOLOGICAL PRINCIPLES OF ENSURING THE DEVELOPMENT OF THE TOURISM INDUSTRY ON THE PRINCIPLES OF SOCIAL RESPONSIBILITY

*Abstract.* Introduction. The current stage of functioning of economic relations at the micro-meso and macro levels is characterized by increasing influence of the social component. It largely shapes the principles of inter-economic relations, the conditions for the use of resource potential. These features fully apply to all sectorial areas of business in Ukraine, including the tourism industry. In the article on certain inconsistencies in understanding the principles of functioning of the recreational industry and its components within the economic space of Ukraine. The purpose of this article is to develop and substantiate ways to optimize the theoretical and methodological support for the effective development of the tourism industry on the basis of social responsibility. Results. The results of the study prove the importance of improving methodological approaches to assessing the activities of the tourism industry on the basis of social responsibility. The article develops an algorithm for studying the level of efficiency of the tourism industry on the basis of social responsibility. It is a step-by-step study of the internal and external environment of the national tourism industry, its potential and prospects for functioning in accordance with the principles of social responsibility. Conclusions. The article investigates the theoretical and methodological principles of ensuring the development of the tourism industry in Ukraine. The necessity of implementation of the principles of socially responsible economic activity in the processes of functioning of the national sphere of recreational services and its components is proved. A set of factors that determine the specifics of the tourism business in modern conditions. Emphasis is placed on the need to optimize the theoretical and methodological tools for studying the nature of economic activity of the components of the tourism

*industry in Ukraine. The expediency of using integrated indicators, the information base of which is the results of index analysis of socio-economic relations.*

**Keywords:** *tourism industry, social responsibility, rural tourism, green estates, information support.*

**Актуальність теми.** Сучасний етап функціонування економічних відносин на мікро- мезо- та макрорівнях характеризується зростанням впливу соціальної складової як фактору, що значною мірою формує принципи міжгосподарських відносин, умови використання ресурсного потенціалу (в т.ч. робочої сили та природних ресурсів). Причини даної ситуації мають цілком об'єктивну природу та пов'язані (в економічній площині) з ускладненням характеру організаційних процесів, що виникають під час виробництва, розподілу, обміну та споживання благ. Також важливе значення мають тенденції щодо інституціоналізації суспільно-економічних відносин, в результаті чого кількість стекхолдерів підприємницької структури суттєво зросла як в зовнішньому, так і у внутрішньому аспектах.

Як наслідок відбуваються певні зміни стандартів ведення економічної діяльності, підвищуються вимоги до бізнес-партнерів (особливо з боку іноземних інвесторів або клієнтів), виникає необхідність врахування інтересів місцевої громади під час планування та реалізації економічних проектів тощо. Зазначені особливості повною мірою відносяться до усіх галузевих напрямків підприємницької діяльності в Україні, в т.ч., вони є справедливими для осіб, зайнятих в індустрії туризму. Аналізуючи перспективи функціонування даної форми рекреаційної діяльності в умовах національної економіки, треба відмітити, що їй приділяється особлива увага в рамках загальнодержавних та регіональних програм соціально-економічного розвитку. При цьому досить часто акцент робиться на необхідності стимулювання підприємницької діяльності малих господарських формування. В даному аспекті наголошується на важливості розвитку сільського туризму в усіх його проявах (екологічний, гастрономічний, етнічний та ін.). Вказується на доцільність створення системи належного інфраструктурного та інформаційного забезпечення конкурентоспроможного функціонування наведених галузевих напрямків як засобів вирішення соціальних проблем на рівні громади,

залучення інвестиційних коштів та ін. Разом із цим треба зазначити, що практична реалізація сформульованих заходів не завжди здійснюється в повному обсязі, що негативним чином позначається на загальному рівні досягнення поставлених цілей.

Аналізуючи причини, які уповільнюють процес розвитку національної індустрії туризму, треба вказати на певні неузгодженості щодо розуміння принципів функціонування національної економіки, самої рекреаційної галузі та її складових в межах економічного простору України. Окремо слід відмітити недостатній рівень теоретико-методологічного забезпечення дослідження діяльності суб'єктів туристичного бізнесу з урахуванням його диверсифікації та багатогладності. Особливу увагу при цьому, на нашу думку, треба приділити питанням імплементації принципів соціальної відповідальності в процес здійснення туристичних послуг. Зазначені обставини обумовили актуальність обраної теми дослідження.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Треба відмітити, що теоретичні, методичні та практичні аспекти функціонування туристичної індустрії, а також особливості функціонування системи економічних відносин на засадах соціальної відповідальності знайшли своє відображення в працях вітчизняних та закордонних дослідників. Зокрема М. Барна та Б.Семак [8], розглядаючи місце індустрії туризму в світовій економіці, визначили моделі регулювання туropolейтингової діяльності в країнах ЄС. При цьому наголошується на необхідності стимулювання розвитку напрямків інтернет-маркетингу. Дж. Ввейнхардт та В. Шрока [14], розглядаючи проблематику забезпечення соціально відповідального ведення підприємницької діяльності, відмічають наявність суттєвих відмінностей в характері імплементації відповідних принципів в систему виробничо-господарських процесів, обумовлених не тільки різністю нормативно-правового статусу відповідних господарюючих структур, а й історичними особливостями становлення та розвитку національних економічних сис-



тем.

В процесі дослідження особливостей сучасного стану та перспективи функціонування туристичної індустрії в рамках економічної системи України Грановська В. Г. та Бойко В. О. [2] вказують на важливість стимулювання розвитку екоготелів як важливої складової процесу забезпечення ефективного розвитку регіонального підприємництва. Малік М. Й. та Мамчур В. А. [5], аналізуючи специфіку розвитку вітчизняних об'єктів зеленого туризму, акцентують увагу та роль даного напрямку туристичної діяльності для вирішення питання самозайнятості сільського населення.

Разом із цим, на нашу думку, потребують додаткового дослідження теоретико-методологічні засади забезпечення розвитку туристичної індустрії України як складової національної системи економічних відносин у відповідності до актуальних трендів, що обумовлюють напрями ефективного функціонування суб'єктів підприємницької діяльності.

**Метою статті** є розробка та обґрунтування шляхів оптимізації теоретико-методологічного забезпечення ефективного розвитку індустрії туризму на засадах соціальної відповідальності.

**Основні результати дослідження.** В цілому поняття «індустрія» в науковому товаристві ідентифікується як форма економічної діяльності, що передбачає використання технічних засобів. Відносно дефініції «туристична індустрія» треба відмітити, що переважна більшість вітчизняних науковців розглядає її з позицій диверсифікації та багатокладності, не наголошуючи на обов'язковому характері використання технічних засобів. [6]. Враховуючи дані обставини, нами пропонується наступна редакція терміну «туристична індустрія»: сукупність форм, видів діяльності та галузевих напрямків, метою яких є забезпечення задоволення рекреаційних потреб на засадах механізації, автоматизації та діджиталізації.

Розглядаючи питання, пов'язані із необхідністю забезпечення соціально відповідального розвитку туристичної індустрії, треба відмітити, що запорукою конкурентоспроможного функціонування даного напрямку рекреаційної діяльності є врахування всього

комплексу факторів, що формують зовнішнє середовище та в кінцевому рахунку визначають рівень ефективності використання ресурсного потенціалу суб'єктів туристичного бізнесу. Враховуючи це, нами було виділено наступні групи чинників, що впливають на характер рекомендацій щодо розвитку індустрії туризму та обумовлюють ступінь результативності їхньої реалізації.

1. Галузеві чинники. Специфіка виникнення та спосіб дії на процес функціонування складових сфери надання рекреаційних послуг обумовлені самою природою даної галузі, а також особливостями створення продукції, її обов'язковими властивостями та реалізації. До даної групи чинників, на нашу думку, слід віднести наступні.

1.1. Фактори, обумовлені необхідністю координації зусиль суб'єктів туристичної індустрії в умовах диверсифікації економічної діяльності. До них слід віднести, перш за все, рівень міжгосподарської співпраці серед учасників туристичного кластеру, ступінь визначеності потреб кожного з партнерів та готовність інших їх враховувати. Також надзвичайно важливим є стан логістичної мережі та наявність регіональних координаційних центрів у формі об'єднань юридичних та фізичних осіб, зайнятих в сфері надання туристичних послуг.

1.2. Фактори, що впливають з особливостей створення туристичної продукції за сучасних економічних умов. В даному випадку, на нашу думку, доцільно розглядати два аспекти даного питання. По-перше, це забезпечення активного використання інформаційних технологій, як в сфері комунікацій, так і в процесі створення та подальшої реалізації туристичного продукту. Окремо слід відмітити на появу під час пандемії дистанційних форм надання туристичних послуг (екскурсії, анімаційна діяльність тощо). Другий аспект сучасної специфіки функціонування пов'язаний із необхідністю забезпечення розвитку напрямку зеленого туризму, зокрема активізації рекреаційної діяльності в системі сільських територій.

1.3. Фактори, обумовлені необхідністю забезпечення перспективного розвитку індустрії туризму як складової національної економіки. В даному зв'язку, однією з важливих проблем є питання кадрового забезпечення

та інформаційної підтримки взагалі. Багато в чому складнощі розвитку національної туристичної індустрії обумовлені відсутністю належної кількості кваліфікованих фахівців. Більше того, саме диверсифікований характер функціонування галузі, необхідність наявності великої кількості різнопрофільного персоналу (аніматори, готельєри, екскурсоводи, туроператори) стримують розбудову вітчизняного рекреаційного бізнесу.

2. Загальнонаціональні (регіональні) чинники. Їхня дія є сталою, має однаковий вплив на учасників соціально-економічних процесів в рамках адміністративно-територіальної одиниці, суб'єкта підприємницької діяльності громади, тощо. Характер впливу не є вибірковим, а представники туристичного бізнесу в переважній більшості випадків здатні лише використовувати позитивні аспекти чи намагатися запобігати негативним. До цієї групи чинників ми відносимо зокрема наступні.

2.1. Природно-кліматичні. До них відносяться як природні умови в цілому, так і складові місцевих біогеоценозів (флора, фауна, інші складові природного середовища). З точки зору туристичного бізнесу являють собою елемент ресурсного потенціалу регіону, що відповідним чином впливає на характер рекреаційних послуг. Характерною рисою даних факторів є неможливість людини суттєво коригувати їхній вплив, або ж заборона подібних вчинків, оскільки результати можуть негативно позначитися на життєдіяльності місцевого населення.

2.2. Культурно-історичні чинники. Значущість даної категорії факторів є відносною та обумовлюється специфікою надання туристичних послуг конкретною фірмою та можливістю використання відповідних об'єктів в процесі реалізації туристичного продукту. Окрім цього слід вказати на неоднорідність історико-культурних об'єктів за критеріями статусності, стаціонарності, а також обов'язковість постійних витрат, пов'язаних із забезпеченням їхнього збереження. Проте за сучасних умов відбувається зростання значущості розважальної складової в даному сегменті туристичного бізнесу, що, в свою чергу, підвищує попит на користування культурними об'єктами штучно-підприємницького характеру (Диснейленд,

тематичні локації тощо).

2.3. Політичні чинники та глобальні катаклізми. В переважній більшості випадків мають глобальне значення та не є адресним для якогось напрямку (форми) економічної діяльності. Враховуючи це, їхній вплив на характер розвитку туристичної галузі можливо лише приймати як факт, а не намагатися трансформувати. На нашу думку, глобальні катаклізми (зокрема пандемії) недоцільно розглядати серед природно-кліматичних факторів, оскільки їхня тривалість обмежена в часі.

2.4. Демографічні чинники. Значною мірою їхній вплив визначається результатом дії попередніх факторів, проте, на нашу думку, доцільно виокремлювати ці складові системи соціально-економічних відносин в окрему групу. Проте в кінцевому рахунку саме демографічні чинники обумовлюють характер підприємницької активності в регіоні, рівень добробуту населення, структуру дохідної та витратної частин сімейного бюджету та, відповідно визначають ступінь соціальної стабільності в регіоні. Остання обставина є однією з визначальних умов ведення будь-якого напрямку підприємницької діяльності в межах туристичної індустрії.

3. Чинники, що обумовлені необхідністю забезпечення дотримання соціально відповідального вектору розвитку. Важливість відповідності даним принципам в процесі здійснення економічної діяльності впливає з намагання суб'єктів підприємницької діяльності підвищити рівень власної конкурентоспроможності та стабільності функціонування шляхом набуття належної статусності серед місцевої спільноти та іміджу для закордонних бізнес-партнерів. Серед найбільш значущих чинників нами виділено наступні.

3.1. Екологічна відповідальність. Відносно туристичного бізнесу доцільно розглядати обидва аспекти даного різновиду соціальної відповідальності, а саме контроль дотримання встановлених норм природокористування з боку підприємницьких структур, зайнятих в сфері рекреаційних послуг, а також забезпечення відповідної поведінки з боку клієнтів. В останньому випадку мова йде про інкорпорування в систему індивідуальної свідомості особистості принципів екологічної відповідальності та здійснення відповідних

організаційних заходів.

3.2. Соціальне партнерство. Формування механізму взаємодії між бізнесом, населенням та державними інститутами на принципах трипатризму є запорукою забезпечення сталого конкурентоспроможного функціонування суб'єктів туристичної індустрії, особливо на рівні регіонів. Відповідно виникає необхідність наявності елементів соціальної інфраструктури, профільної інформаційної мережі, локальних центрів взаємодії, що мають координувати співпрацю представників підприємницького середовища, ініціативних

груп громад та місцевої влади задля вирішення спільних соціально-економічних проблем.

Враховуючи специфіку впливу наведених чинників на характер розвитку індустрії туризму, нами було розроблено наступний алгоритм (табл.1). Він являє собою логічну послідовність етапів, кожному з яких відповідає не тільки конкретна мета, а й набір елементів методичного інструментарію, призначений для збору інформаційного матеріалу, його аналізу та обґрунтування конкретних результатів.

Таблиця 1

**Алгоритм дослідження рівня ефективності функціонування суб'єктів туристичної індустрії на засадах соціальної відповідальності\***

Етап, задачі дослідження	Методи дослідження
Етап I Організаційно-правова та галузева диференціація суб'єктів туристичного бізнесу	Метод експертних оцінок, SWOT-аналіз, Статистичне групування, Кластерний аналіз
Етап II Оцінка сучасного стану використання ресурсного потенціалу суб'єктів туристичного бізнесу	Статистичне групування, Кореляційно-регресійний аналіз, Індексний аналіз
Етап III. Оцінка відповідності обраної стратегії та актуальних тенденцій розвитку туристичної індустрії	Метод аналогій, Екстраполяція, Метод експертних оцінок, Балансовий метод, SWOT-аналіз, Статистичне групування, Кореляційно-регресійний аналіз, Індексний аналіз, Логічний та історичний підхід, ABC-аналіз, Аналіз стейкхолдерів
Етап IV. Розробка рекомендацій щодо підвищення ефективності діяльності суб'єктів туристичної індустрії та прогнозування результативності реалізації пропозицій.	Метод аналогій, Екстраполяція, Метод експертних оцінок, Балансовий метод, Математичне моделювання, Сценарний аналіз, SWOT-аналіз, Статистичне групування, Кореляційно-регресійний аналіз, Індексний аналіз, Кластерний аналіз, Аналіз стейкхолдерів, Поліноміальний тренд, Наукове абстрагування

\*Джерело: авторська розробка

Аналізуючи наведений перелік методичних прийомів, треба відмітити наступні особливості його застосування. По-перше, значущість способів збору та обробки інформації, що передбачають врахування думок фахівців з відповідного профілю, для оцінювання результативності діяльності суб'єктів туристичного бізнесу, а також визначення доцільності рекомендацій щодо підвищення рівня ефективності функціонування осіб, зайнятих в сфері надання рекреаційних послуг. По-друге, а окремих етапах дослідження передбачається застосування однакових методів та використання аналогічних показників.

Причинами цього є організаційно-правова специфіка складових національної туристичної індустрії, характер їхньої економічної діяльності, а також загальний рівень інформаційного забезпечення розвитку даного сегменту національної сфери рекреаційних послуг. Як вже відмічалось, важливе значення нині приділяється забезпеченню розвитку сільського зеленого туризму базовою виробничою одиницею в якому є «зелені садиби». Дана господарська модель за своєю організаційно-правовою сутністю в переважній більшості випадків являє собою особою особисте селянське господарство.

Аналіз економічної діяльності зазначеної категорії аграріїв ускладнено в зв'язку з відсутністю загально прийнятого методичного забезпечення для оцінки результативності їхнього функціонування, враховуючи його економічні та соціальні аспекти. Також треба відмітити, що дотепер практично не існує типових моделей господарської діяльності для селянських господарств не тільки в сфері туризму («зелені садиби»), а й в рослинництві та тваринництві.

Відповідні обставини, на нашу думку, обумовлюють необхідність оптимізації теоретико-методологічного інструментарію щодо дослідження характеру економічної діяльності складових індустрії туризму в Україні. Доцільним є використання показників, що відображають соціальні аспекти їхнього функціонування, вплив на суспільні процеси в рамках місцевих громад. В цьому аспекті треба відмітити важливість застосування інтегральних показників, інформаційною базою яких є результати індексного аналізу соціально-економічних відносин.

**Висновки.** В статті досліджено теоретичні та методичні засади забезпечення розвитку індустрії туризму в Україні. Доведено необхідність імплементації принципів соціально відповідальної економічної діяльності в процеси функціонування національної сфери рекреаційних послуг та її складових. Визначено сукупність чинників, які визначають специфіку діяльності суб'єктів туристичного бізнесу за сучасних умов. Розроблено алгоритм дослідження рівня ефективності функціонування суб'єктів туристичної індустрії на засадах соціальної відповідальності, що являє собою поетапне вивчення внутрішнього та зовнішнього середовища національної індустрії туризму, його потенціалу та перспектив функціонування у відповідності до принципів соціальної відповідальності. Наголошується на необхідності оптимізації теоретико-методологічного інструментарію щодо дослідження характеру економічної діяльності складових індустрії туризму в Україні. Відмічається доцільність застосування інтегральних показників, інформаційною базою яких є результати індексного аналізу соціально-економічних відносин.

#### Список використаних джерел

1. Грановська В. Г., Бойко В. О. Функціонування екоготелів в Україні як чинник активізації підприємницької діяльності. *Економіка АПК*. 2020. № 3. С. 57. DOI: 10.32317/2221-1055.202003057.
2. Грановська В. Г., Алещенко Л. О. Агротуризм як інструмент диверсифікації діяльності агроформувань. *Економіка АПК*. 2019. № 12. С. 28. DOI: 10.32317/2221-1055.201912028.
3. Кальченко С. В., Попова Т. В. Інституційна природа соціально-економічних аспектів функціонування сільського зеленого туризму. *Збірник наукових праць ТДАТУ імені Дмитра Моторного (економічні науки)*. 2021. № 1(43). С.140-146. DOI: 10.31388/2519-884X-2021-43-140-146.
4. Кирилов Ю. С., Грановська В. Г., Алещенко Л. О. Формування конкурентних переваг суб'єктів туристичної галузі. *Економіка АПК*. 2020. № 5. С. 45. DOI: 10.32317/2221-1055.202005045.
5. Малік М. Й., Мамчур В. А. Самозайнятість та розвиток несільськогосподарського підприємництва на селі. *Економіка АПК*. 2019. № 4. С. 39. DOI: 10.32317/2221-1055.201904039.
6. Мельниченко О. А., Шведун В. О. Особливості розвитку індустрії туризму в Україні: монографія. Харків: Вид-во НУЦЗУ, 2017. 153с.
7. Шабатура Т. С., Ніколюк О. В., Гришова І. Ю. Бенчмаркінг як інноваційний інструмент фінансової діяльності підприємств сільського зеленого туризму. *Економіка АПК*. 2020. № 3. С. 80 DOI: 10.32317/2221-1055.202003080.
8. Barna M., Semak B. Main trends of marketing innovations development of international tour operating. *Baltic Journal of Economic Studies*. 2020. Vol. 6(5). P. 33-41. DOI: 10.30525/2256-0742/2020-6-5-33-41.
9. Grynychuk J., Romaniuk I. (2018) Development of rural green tourism in the regions of Ukraine on the basis of European integration. *Baltic Journal of Economic Studies*. 2018. Vol. 4, is. 4. P.100-105. DOI: 10.30525/2256-0742/2018-4-4-100-105.
10. Kalchenko S. V., Hutorov A. O. Bezuhla L. S., Popova T. V., Dorokhov O. V. Managing the socio-economic development of small forms of green tourism. *Bulletin of the Transilvania University of Brasov, Series II: Forestry, Wood Industry, Agricultural Food Engineering*. 2021. Vol. 14-63(1). P. 141-152. DOI: 10.31926/but.fwiafe.2021.14.63.1.13
11. Pilelienė L., Grigaliūnaitė V. Elaboration of holistic tourist satisfaction index model for Lithuania. *Baltic Journal of Economic Studies*. 2019. Vol. 5, is.4. P 17-24. DOI: 10.30525/2256-0742/2019-5-4-17-24.
12. Ramanauskas J., Banevicius S. Principles of organizational wisdom in the heath tourism industry. *Baltic Journal of Economic Studies*. 2021. Vol. 7, is. 4. P. 1-7. DOI: 10.30525/2256-0742/2021-7-4-1-7.

13. Remeikienė R., & Gasparėnienė L. Green farming development opportunities: the case of Lithuania. *Oeconomia Copernicana*. 2017. Vol. 8(3). P. 401–416. DOI:10.24136/oc.v8i3.25.
14. Vveinhardt J., & Sroka W. (2020). Mobbing and corporate social responsibility: does the status of the organisation guarantee employee wellbeing and intentions to stay in the job?. *Oeconomia Copernicana*. 2020. Vol. 11(4). P. 743–778. DOI:10.24136/oc.2020.030.

## References

1. Hranovs'ka V. H., Boyko V. O. (2020). Funktsionuvannya ekohoteliv v Ukraini yak chynnyk aktyvizatsiyi pidpryyemnyts'koyi diyal'nosti. [Functioning of eco-hotels in Ukraine as a factor in intensifying entrepreneurial activity] *APK economy*. 3. P. 57 DOI: 10.32317/2221-1055.202003057
2. Hranovs'ka V. H., Alyeshchenko L. O. (2019) Ahroturyzm yak instrument dyversyfikatsiyi diyal'nosti ahroformuvan' [Agrotourism as a tool for diversifying the activities of agricultural formations.] *APK economy*. 3. P. 87
3. Kal'chenko S. V., Popova T. V. (2021) Instytutsiyina pryroda sotsial'no-ekonomichnykh aspektiv funktsionuvannya sil's'kohozyaystva zelenoho turyzmu. [Institutional nature of socio-economic aspects of rural green tourism.]. Collection of scientific works of Dmytro Motorny TSATU (economic sciences) 1(43) pp.140-146. DOI: 10.31388/2519-884X-2021-43-140-146.
4. Kyrylov Y. Y., Hranovs'ka V. H., Alyeshchenko L. O. (2020). Formuvannya konkurentnykh perevah sub'yektiv turystychnoyi haluzi. [Formation of competitive advantages of the tourism industry]. *APK economy*. 5 p. 45. DOI: 10.32317/2221-1055.202005045.
5. Malik M. Y., Mamchur V. A. (2019). Samozaynyatist' ta rozvytok nesil's'kohospodars'koho pidpryyemnytstva na seli [Self-employment and development of non-agricultural entrepreneurship in rural areas.]. *APK economy*. 4 p. 39. DOI: 10.32317/2221-1055.201904039.
6. Mel'nychenko O. A., Shvedun V. O. (2017) Osoblyvosti rozvytku industriyi turyzmu v Ukraini [Features of the tourism industry in Ukraine] [in Ukrainian].
7. Shabatura T. S., Nikolyuk O. V., Grishova I. Y. (2020) Benchmarkinh yak innovatsiynny instrument finansovoyi diyal'nosti pidpryyemstv sil's'kohozyaystva zelenoho turyzmu. [Benchmarking as an innovative tool for financial activities of rural green tourism enterprises.] *APK economy*. 3. P. 80. DOI: <https://doi.org/10.32317/2221-1055.202003080>.
8. Barna, M., Semak, B. (2020). Main trends of marketing innovations development of international tour operating. *Baltic Journal of Economic Studies*, 6(5), 33-41. DOI: 10.30525/2256-0742/2020-6-5-33-41.
9. Grynchuk, J., Romaniuk, I. (2018) Development of rural green tourism in the regions of Ukraine on the basis of European integration. *Baltic Journal of Economic Studies* Vol. 4, No. 4, 100-105. DOI: 10.30525/2256-0742/2018-4-4-100-105.
10. Kalchenko S. V., Hutorov A. O., Bezuhla L. S., Popova T. V., Dorokhov O. V. Managing the socio-economic development of small forms of green tourism. *Bulletin of the Transilvania University of Brasov, Series II: Forestry, Wood Industry, Agricultural Food Engineering*. 2021, 14-63(1), pp. 141–152 . DOI: 10.31926/but.fwiafe.2021.14.63.1.13.
11. Pilelienė, L., Grigaliūnaitė, V. (2019). Elaboration of holistic tourist satisfaction index model for Lithuania. *Baltic Journal of Economic Studies* Vol. 5, No. 4, 2019 pp 17-24 DOI: 10.30525/2256-0742/2019-5-4-17-24.
12. Ramanauskas, J., Banevicius, S. (2021). Principles of organizational wisdom in the heath tourism industry. *Baltic Journal of Economic Studies*, 7(4), 1-7. DOI:10.30525/2256-0742/2021-7-4-1-7.
13. Remeikienė, R., & Gasparėnienė, L. (2017). Green farming development opportunities: the case of Lithuania. *Oeconomia Copernicana*, 8(3), 401–416. DOI:10.24136/oc.v8i3.25.
14. Vveinhardt, J., & Sroka, W. (2020). Mobbing and corporate social responsibility: does the status of the organisation guarantee employee wellbeing and intentions to stay in the job?. *Oeconomia Copernicana*, 11(4), 743–778. DOI:10.24136/oc.2020.030.



УДК: 338.48(477)

Єременко Д. В., д.е.н., доц.  
Єременко Л. В., к.е.н., доц.

Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного

## СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗВИТКУ ТУРИСТИЧНОГО БІЗНЕСУ В СИСТЕМІ ІНСТИТУЦІЙНИХ ВІДНОСИН

*Анотація.* В статті досліджено соціальні та психологічні засади забезпечення ефективного розвитку туристичного бізнесу як важливої складової сфери рекреаційних послуг. Акцентовано увагу на вивченні інституційних аспектів функціонування даного виду діяльності, його взаємозв'язаності з принципами сталого розвитку, що нині є основою соціально-економічної політики розвинених країн світу. Методологічною базою дослідження стану та перспектив туристичної галузі були положення факторно-ротаційної концепції економічного розвитку. Обґрунтовано зростання ступеня значущості екологічної складової в системі нормативно-правового забезпечення, яким регулюється процес надання рекреаційних послуг. Проаналізовано специфіку природи професійної та компетентнісної складових відносно до типових представників фахівців туристичного бізнесу.

*Ключові слова:* туристичний бізнес, рекреаційна діяльність, інституційне забезпечення, сталий розвиток.

**JEL code classification:** L83, Z32

Yeremenko D. V., D.Sc., Associate Professor  
Yeremenko L. V., PhD, Senior Lecturer  
Dmytro Motornyi Tavria State Agrotechnological University

## SOCIO-PSYCHOLOGICAL ASPECTS OF PROVIDING THE DEVELOPMENT OF TOURIST BUSINESS IN THE SYSTEM OF INSTITUTIONAL RELATIONS

*Abstract.* Introduction Under the current conditions of national economic development, there are significant changes in the importance of recreational services as a budget-generating industry and a means of counteracting negative social and demographic trends in the rural system. It should be noted that these processes occur in parallel with the adaptation of domestic industries to the standards of the post-industrial model of management, which is characterized by a shift in emphasis on the importance of basic factors of production. These circumstances are of particular importance in the tourism business, as the key to the competitiveness of business entities in this area is to operate in a constantly updated information base. The purpose of this article is to analyze the features of socio-psychological support of tourism as an integral part of the provision of recreational services, taking into account the specifics of the institutional nature of the modern economy. Results. The results of the study prove the importance of studying the institutional nature of the tourism industry as an important component of recreational services. Based on this point of view, the authors analyzed the specifics of creating and selling a tourism product. Particular attention is paid to the study of the combination of elements of the institutional environment in this area of business. Emphasis is placed on the need to avoid conflicts and contradictions that may arise as a result of the effect of culture shock. Conclusions. The article analyzes the social and psychological aspects of tourism business development as an important component of the national economy. The modern peculiarities of the functioning of the sphere of recreational services are highlighted. The foreign experience of tourism business entities is analyzed. The necessity of studying the institutional nature of the functioning of the sphere of recreational services is proved. The peculiarities of using the resource potential of tourism business entities from the standpoint of factor-rotation concept of economic development are studied. Emphasis is placed on the special significance of the human factor.

The specifics of the nature of the professional competence component in relation to the typical representatives of tourism business specialists are analyzed, the importance of having a mandatory list of professional skills, psychological skills and competencies that are not directly related to the tourism business, but in the field of "general erudition". The peculiarities of providing recreational services due to the institutional nature of this industry are highlighted

*Keywords:* tourism business, recreational activities, institutional support, sustainable development.

**Актуальність теми.** За сучасних умов розвитку національної економіки відбуваються суттєві зміни щодо значущості сфери рекреаційних послуг як бюджетоформуючої галузі та засобу протидії негативним соціальним та демографічним трендам в системі сільських територій. При цьому треба відмітити, що дані процеси відбуваються паралельно з адаптацією вітчизняних галузевих напрямків до стандартів постіндустріальної моделі господарювання, для якої характерно зміщення акцентів значущості базових факторів виробництва. Все більше уваги приділяється вмінню працівників креативно підходити до вирішення поставлених завдань, приймати самостійні рішення щодо використання наявного ресурсного потенціалу в умовах конкретної економічної ситуації.

Дані обставини мають особливе значення в туристичному бізнесі, оскільки запорукою конкурентоспроможності суб'єктів підприємницької діяльності в даному напрямку є функціонування в умовах постійного оновлення інформаційної бази. Разом із цим трансформації пріоритетів в системі «Земля-Праця-Капітал-Підприємницька здібність» обумовлюють необхідність вивчення характеру їхнього впливу та специфіку організації процесу надання туристичних послуг. Зазначені обставини обумовили актуальність теми дослідження та визначили коло питань для аналізу.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Треба відмітити, що питання забезпечення ефективного розвитку туристичної галузі як важливої складової національного макроекономічного простору є об'єктом дослідження вітчизняних та закордонних науковців. При цьому розглядаються не тільки економічні, а соціальні аспекти функціонування даного напрямку сфери рекреаційних послуг.

Сетіаван Пріатмоко, Моаз Кабіль, Роберт Магда, Едіт Паллас і Лорант Денес Девід аналізують специфіку розвитку туристичної галузі Індонезії на прикладі рекреаційних центрів о.Балі з позицій її впливу на тенденції національного макроекономічного середовища. При цьому наголошується на доцільності організації планування подальшого функціонування сфери рекреаційних послуг на базі використання тематичного рамочного

та описового методів аналізу інформаційного матеріалу. [10]

Христос Амоірадіс, Марія Станкова, Ефстатіос Велісаріу та Христос Ладіас, досліджуючи питання управління діяльністю суб'єктів туристичного бізнесу Греції з позицій сталого розвитку, вказують на необхідність врахування соціальних та екологічних обмежень загальноприйнятої філософії корпоративного маркетингу. Відмічається важливість збереження стійкості функціонування туристичних дестинацій як базової умови забезпечення їхньої конкурентоспроможності.[5]

С Хінган Ху та Нор Зафір за результатами дослідження розвитку туристичних дестинацій Китаю, відмічають, що в даному випадку з психологічної точки зору туристи можуть розглядатися як домінуюча зацікавлена сторона у їхній маркетинговій співпраці. Також було виявлено три основні фактори впливу на процес трансформації туристичних потоків: пріоритет туристичної індустрії перед урядами країн призначення, пріоритет туристичної співпраці з організаціями з маркетингу місця призначення та залучення туристичних підприємств до співпраці. [12]

Вітвіцький В. В., Беженар І. М. та Демченко О. В., розглядаючи інституційну природу економічних відносин в рамках аграрного підприємництва України, визначили магістральні тенденції формування і розвитку інституційних факторів та їх вплив на аграрне підприємство. При цьому аналізується специфіка економічної категоризації продуктивності праці як процесу цілеспрямованої виробничої діяльності на базі соціального партнерства та вплив інституційних факторів на задоволення потреб найманих працівників і підприємців. [1]

Разом із цим, на нашу думку, потребують подальшого вивчення окремі аспекти розвитку туристичної галузі як диверсифікованої сукупності різних форм та видів рекреаційної діяльності, що функціонують в умовах сучасного інституційного середовища.

**Метою статті** є аналіз особливостей соціально-психологічного забезпечення туристичної діяльності як невід'ємної складової надання рекреаційних послуг, враховуючи специфіку інституційної природи сучасної економіки.

**Основні результати дослідження.** В якості методологічної бази дослідження нами було використано положення факторно-ротаційної концепції економічного розвитку, згідно з якою існує чітка закономірність щодо зміни значущості природної, техніко-технологічної та людської складової для рівня ефективності економічної діяльності. Також пропонується наступна структуризація базових факторів господарювання.

Чинник «Людина» розглядається як сукупність всіх фізичних і розумових здібностей, а також знань та навиків, що отримує особа в процесі життєдіяльності, при цьому дефініція «підприємницька здібність» трактується як одна з його складових. Чинник «Природа» трактується як сукупність фізичних, хімічних, біологічних та інших процесів, результати яких не можуть бути контрольовані людиною. Дефініція «Капітал» розуміється як результат свідомої трудової діяльності людини, в процесі якої він стає майновим об'єктом, отримуючи властивості «вартість» та «споживна вартість». Розглядаючи сучасні особливості економічного розвитку, зазначається, що для теперішнього етапу характерним є домінування людської (інтелектуальної) складової за умов пошуку нових форм використання елементів природного середовища [2]

Застосовуючи даний підхід відповідно до функціонування національної туристичної галузі, ми можемо констатувати зростання значущості екологічної складової в системі нормативно-правового забезпечення, яким регулюється процес надання рекреаційних послуг. Ще одним підтвердженням справедливості цих припущень є тенденції щодо формування штучних рекреаційних зон. В цьому випадку туристичні об'єкти створюються не тільки на базі багаторічних насаджень, водоймищ, інших елементів навколишнього середовища (заповідники, лісопарки тощо). Більш привабливим для представників бізнес-середовища в якості залучення інвестицій є надання рекреаційних послуг в межах тематичних туристичних центрів, які орієнтовані на активний відпочинок (Диснейленд).

Показовим прикладом надання специфічної послуги, пов'язаної з використанням історико-культурного та природно-

кліматичного потенціалу конкретного регіону, є туropolерейтинг. Слід відмітити той факт, що клієнту пропонується лише маршрут пересування по території, визначні об'єкти якої не створені даною фірмою, яка бере на себе відповідальність лише за заздалегідь встановлені умови комфорту та дотримання термінів надання рекреаційної послуги.

Як бачимо, характер використання ресурсного потенціалу в туристичному бізнесі повністю відповідає тим тенденціям, які визначають загальні принципи сучасного етапу генезису глобального економічного механізму та впливають на систему взаємовідносин між учасниками ринкових відносин. За цих умов набувають особливої значущості вимоги, що пред'являються до фахівців, зайнятих у даному напрямку сфери рекреаційних послуг. Нами було проаналізовано особливості професійно-компетентнісної складової відносно до типових представників фахівців туристичного бізнесу (табл. 1).

Важливо відмітити, що серед переліку обов'язкових професійних навичок присутні компетенції, які передбачають наявність додаткових знань та вмінь, що безпосередньо не пов'язані з туристичним бізнесом, а відносяться до сфери «загальної ерудиції». На відміну від багатьох інших професійних спеціальностей, надання якісних анімаційно-екскурсійних послуг є неможливим за умов відсутності фізичної, фізіологічної та психологічної готовності, а також спроможності працювати з широкою аудиторією клієнтів. В останньому аспекті треба відмітити, що в кожному конкретному випадку мова йде про унікальну комбінацію індивідуумів, а ступінь сприйняття туристичного продукту з їхнього боку визначатиметься цілою низкою морально-психологічних та соціальних факторів (настрій клієнтів, рівень загальної освіти, ступінь фізичної та емоційної втомленості, наявність конфліктних ситуацій тощо). З цих же причин має місце відсутність постійного переліку елементів техніко-технологічного забезпечення для аніматора.

Як бачимо, функціонування наведених різновидів рекреаційної діяльності суттєво відрізняється від процесів сфери матеріального виробництва, торгівлі або фінансів. Специфіка надання туристичних послуг в

сфері екскурсійної та анімаційної діяльності ми, обумовленими самою інституційною характеризується наступними властивостями- природою даного галузевого напрямку.

Таблиця 1

**Порівняльний аналіз професійно-компетентнісних складових фахівців туристичного бізнесу\***

	Аніматор	Екскурсовод	Туроператор
Наявність спеціальної освіти	Бажана, можлива споріднена		Обов'язкова
Основні професійні компетенції	Створення інформаційно-розважальних продуктів, реалізація форм вирішення конфліктних ситуацій	Розробка екскурсійних маршрутів, здатність проведення прикладних досліджень в краєзнавчій сфері	Аналіз ринку туристичних послуг, розробка та презентація туристичного маршруту
Специфічні додаткові навички, знання	Ораторські здібності, сценічна майстерність, фізична підготовка, комунікаційні навички, вокальні дані, вміння працювати з різними типами аудиторій	Знання в сфері історії, культури, мистецтва, комунікаційні навички, вміння працювати з різними типами аудиторій	Знання в сфері географії, історії, культури, мистецтва, комунікаційні навички,
Необхідність техніко-технологічного забезпечення	Визначається характером анімаційної послуги, кількістю аудиторії тощо	Мінімальна	Офісна техніка

\*Джерело: дослідження авторів

1.Індивідуальний характер створення туристичного продукту, а також його реалізації за умов наявності типових базових моделей. Причому це відноситься не тільки до діяльності екскурсовода чи аніматора. Розробка та майбутня реалізація туристичної подорожі також передбачає можливість подальшого коригування самого маршруту, умов перебування клієнтів тощо.

2. Особливий характер взаємодії з клієнтами. В переважній більшості випадків це відноситься до діяльності екскурсоводів та аніматорів, оскільки надання відповідних послуг передбачає обов'язковий особистий контакт (вербальний чи фізичний).

3.Специфіка використання техніко-технологічного забезпечення, відсутність (в переважній більшості випадків) великої кількості засобів праці. Основним фактором економічної діяльності, результативність застосування якого обумовлює кінцевий рівень ефективності надання туристичних послуг та обсяг отриманого доходу, є людський

фактор, а саме здатність швидко та адекватно обробляти інформаційний матеріал.

4.Наявність елементів навколишнього середовища як невід'ємної складової туристичного продукту. Оскільки базовою потребою, що мають задовольняти представники даного напрямку рекреаційної діяльності, є відновлення затрат енергії, використаної в процесі фізичної та розумової праці, то в даному аспекті набувають особливої значущості методи терапевтичного використання флори та фауни під час надання відповідних послуг. Поряд із загальновідомими способами (геліотерапія, гіппотерапія, апітерапія тощо) нині активно розвиваються нові форми рекреаційної діяльності, які не потребують обов'язкового ліцензування та передбачають психологічний та естетичний аспекти терапевтичної дії. При цьому надзвичайно важливим є забезпечення належної інформаційної підтримки, адаптації наявного ресурсного потенціалу конкретного рекреаційного об'єкту та умов і стандартів відповідних послуг.

5. Можливість комбінування різних складових сфери рекреаційних послуг в межах конкретного бізнес-проекту, туристичної дестинації тощо. Одним з наслідків глобалізації світового інформаційно-економічного простору стала можливість (а досить часто необхідність) створення продуктів, що адаптовані під універсальні загальносвітові стандарти якості. В туристичному бізнесі при цьому необхідно забезпечувати персоніфікацію унікальності власного способу надання рекреаційних послуг. Як наслідок, однією з умов ефективного функціонування відповідних підприємницьких структур є активне застосування сучасних техніко-технологічних рішень як засобу використання ресурсного потенціалу конкретної дестинації. В останньому випадку слід розглядати як матеріальні, так і нематеріальні складові (клімат, соціальне та культурне середовище тощо).

Як бачимо, функціонування сфери рекреаційних послуг в цілому, та туристичного бізнесу зокрема за сучасних умов має здійснюватися та засадах динамічності, а також самооновлення матеріально-технічного, техніко-технологічного та інформаційно-інфраструктурного забезпечення. Окремо треба відмітити зростання впливу інституційного середовища як фактору, що формує суспільну свідомість, визначає специфіку нематеріальних потреб представників середнього класу. Саме тому в процесі створення та реалізації туристичного продукту надзвичайно важливим є врахування наступних аспектів функціонування даного напрямку сфери послуг.

1. Наявність базового ціннісного зв'язку між клієнтом та особою, що презентує продукт. Туристична діяльність в усіх своїх проявах передбачає задоволення оздоровчих потреб індивідуумів. Хоча в кожному конкретному випадку в більшій мірі може акцентуватися увага на фізичному, фізіологічному або духовному аспектах відновлення затраченої енергії, відповідність основним інституційним цінностям має зберігатися.

2. Інтеграція продукту та його презентації в соціокультурний базис клієнта. В даному випадку мова йде про необхідність врахування культурних, релігійних, політичних та інших морально-етичних правил, яких до-

тримується окрема особа (у випадку індивідуальної послуги), або туристична група (масовий клієнт) в процесі надання рекреаційних послуг. Це зокрема стосується режиму харчування, форм відпочинку та характеру подання інформаційного матеріалу (екскурсії).

3. Формування набору правил споживання туристичного продукту (переважно ігрової форми). Як відомо, найбільшого ефекту в тій чи іншій сфері економіки можливо отримати, якщо відповідна діяльність матиме вигляд ігри, до учасники максимально реалізуватимуть власні творчі здібності. В туристичному бізнесі дана організація реалізації продукту є особливо важливою, оскільки процес відновлення затраченої енергії для клієнта повинен ототожнюватися виключно з позитивними емоціями.

4. Введення процесу споживання туристичного продукту до ритму життєдіяльності клієнта на системних постійних засадах. Досягнення даної мети дозволяє не тільки встановити стабільно діючі бізнесові контакти, а й забезпечує популяризацію здорового способу життя в усіх його проявах. Окремо треба відмітити, що в останньому випадку мова йде про загальні принципи формування суспільної свідомості, спрямовані на дотримання засад сталого розвитку суспільства.

Водночас слід зазначити, що співпраця з клієнтом в сфері туристичного бізнесу з урахуванням наведених особливостей самої галузі та специфіки надання рекреаційних послуг потребує певних вимог до фахівця. Зокрема в даному випадку набувають особливого значення питання наявності належних психологічних вмінь та навичок, а також особистісних здібностей, які дозволяють конкретному індивідууму співпрацювати в межах суспільних груп на безконфліктних засадах.

Необхідно при цьому прогнозувати рівень сприйняття клієнтами не тільки туристичного продукту в цілому, а й його складових елементів (меню, характер рекреаційно-розважальних заходів, умови сервісу тощо). Треба чітко усвідомлювати, що споживач туристичних послуг здебільшого відноситься до середнього класу, а самі послуги не носять першочергового значення для життя пересічної людини.

**Висновки.** В статті проведено аналіз соціальних та психологічних аспектів розвитку туристичного бізнесу як важливої складової національної економіки. Висвітлено сучасні особливості функціонування сфери рекреаційних послуг. Проаналізовано закордонний досвід діяльності суб'єктів туристичного бізнесу. Доведено необхідність вивчення інституційного характеру функціонування сфери рекреаційних послуг. Досліджено особливості використання ресурсного потенціалу суб'єктів туристичного бізнесу з позицій факторно-ротаційної концепції економічного

розвитку. Наголошується на особливій значущості людського фактору.

Проаналізовано специфіку природи професійно-компетентної складової відносно до типових представників фахівців туристичного бізнесу, відмічається важливість наявності обов'язкового переліку професійних вмінь, психологічних навичок та компетенцій, що безпосередньо не пов'язані з туристичним бізнесом, а відносяться до сфери «загальної ерудиції». Висвітлено особливості надання рекреаційних послуг, обумовлені інституційною природою даного галузевого напрямку.

#### Список використаних джерел

1. Вітвіцький В. В., Беженар І. М., Демченко О. В Інституційні фактори розвитку продуктивності праці в аграрному підприємстві. *Економіка АПК*. 2021. № 11. С. 83.
2. Інституційна синергія: навчальний посібник / С. кальченко, А. В. карпенко, Т. В. Попова, Н. М. Карпенко. Запоріжжя: ФОП Мокшанов В. В., 2020. 304 с.
3. Стратегія розвитку туризму та курортів на період до 2026 року: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 16 березня 2017 р. № 168-р. – URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/168-2017-%D1%80#Text> (дата звернення 16.02.2022).
4. Стратегія розвитку туризму Запорізької області на 2021-2027 роки. - URL: [http://www.berda.gov.ua/files/admin/Tourism\\_development\\_strategy\\_Zp.pdf](http://www.berda.gov.ua/files/admin/Tourism_development_strategy_Zp.pdf) (дата звернення 16.02.2022).
5. Amoiradis C., Stankova M., Velissariou E. and Ladas C. Sustainability analysis of green promotion as a tourism destination. *Regional Science Inquiry*. 2021. Vol. XIII, is. 2. P. 227-238.
6. Grynychuk J., Romaniuk I. Development of rural green tourism in the regions of Ukraine on the basis of European integration. *Baltic Journal of Economic Studies*. 2018. Vol. 4, No. 4.P. 100-105. DOI:10.30525/2256-0742/2018-4-4-100-105.
7. Managing the socio-economic development of small forms of green tourism / S. Kalchenko, A. Hutorov, L. Bezuhla, T. Popova, O. Dorokhov. *Bulletin of the Transilvania University of Brasov, Series II: Forestry, Wood Industry, Agricultural Food Engineering*. 2021. № 14-63(1). P. 141–152. DOI:10.31926/but.fwiife.2021.14.63.1.
8. Murniati M., Maski G., Noor I., Ekawaty M. (2021). Identification of Tourism Potential and Investment Strategy- A Case Study of Banyuwangi Regency. *Studies of Applied Economics*. 2021. Vol. 39, №. 12. – URL: <https://ojs.ual.es/ojs/index.php/eea/article/view/6003> (дата звернення 16.02.2022). DOI: 10.25115/eea.v39i12.6003.
9. Pilelienė, L., Grigaliūnaitė, V. Elaboration of holistic tourist satisfaction index model for Lithuania. *Baltic Journal of Economic Studies*. 2019. Vol. 5, No. 4. P. 17-24. DOI: 10.30525/2256-0742/2019-5-4-17-24.
10. Priatmoko S., Kabil M., Magda R., Pallas E., David L. D. Bali and the next proposed tourism development model in Indonesia. *Regional Science Inquiry*. 2021. Vol. XIII, is. 2. P. 161-180.
11. Yakovenko A. O., Gakal T. O. Infrastructural support for the development of domestic green tourism enterprises. *Економіка АПК*. 2020. № 3. С. 65 — 71. DOI: 10.32317/2221-1055.202003065.
12. Hinghan Y. H., Nor Zafir N. Identifying Tourists as Stakeholders in Destination Marketing Cooperation: A Case Study in China. *Regional Science Inquiry*. - URL: <https://ojs.ual.es/ojs/index.php/eea/article/view/5340> (дата звернення 16.02.2022). DOI: 10.25115/eea.v39i10.5340.

#### References

1. Vitvits'kyu V.V., Bezhenar I.M., Demchenko O.V (2021) Instytutysiyni faktory rozvytku produktyvnosti pratsi v ahrarnomu pidpryyemnyts'tvi [Institutional factors of labor productivity development in agrarian entrepreneurship] *APK economy* № 11 pp. 83
2. Kal'chenko S. V., Karpenko A. V., Popova T. V., Karpenko N. M.(2020). Instytutysiyna synerhiya: navchal'nyy posibnyk. Institutional synergy: a textbook (2020) [Institutional synergy: a textbook].
3. Stratehiya rozvytku turyzmu ta kurortiv na period do 2026 roku. Rozporyadzhennya Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 16 bereznya 2017 r. № 168-r [Strategy for the development of tourism and resorts until 2026. Order of the Cabinet of Ministers of Ukraine of March 16, 2017 № 168-r.] Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/168-2017-%D1%80#Text> (accessed 16 February 2022).
4. Stratehiya rozvytku turyzmu Zaporiz'koyi oblasti na 2021-2027 roky. [Strategy of tourism development of Zaporozhye region for 2021-2027]. – URL: [http://www.berda.gov.ua/files/admin/Tourism\\_development\\_strategy\\_Zp.pdf](http://www.berda.gov.ua/files/admin/Tourism_development_strategy_Zp.pdf) (accessed 16 February 2022).

5. Amoiradis C., Stankova M., Velissariou E. and Ladas C. (2021). Sustainability analysis of green promotion as a tourism destination. *Regional Science Inquiry*, Vol. XIII, issue 2, 227-238.
6. Grynchuk, J., Romaniuk, I. (2018) Development of rural green tourism in the regions of Ukraine on the basis of European integration. *Baltic Journal of Economic Studies* Vol. 4, No. 4, 100-105. **DOI:** <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2018-4-4-100-105>.
7. Kalchenko S.V., Hutorov A.O., Bezuhla L.S., Popova T.V., Dorokhov O.V. (2021) Managing the socio-economic development of small forms of green tourism. *Bulletin of the Transilvania University of Brasov, Series II: Forestry, Wood Industry, Agricultural Food Engineering*. 14-63(1), pp. 141–152. **DOI:** 10.31926/but.fwiafe.2021.14.63.1.
8. Murniati Murniati, Ghazali Maski, Iswan Noor, Marlina Ekawaty Identification of Tourism Potential and Investment Strategy A Case Study of Banyuwangi Regency. Available at: <https://ojs.ual.es/ojs/index.php/eea/article/view/6003> (accessed 16 February 2022). **DOI:** 10.25115/eea.v39i12.6003.
9. Pilelienė, L., Grigaliūnaitė, V. (2019). Elaboration of holistic tourist satisfaction index model for Lithuania. *Baltic Journal of Economic Studies* Vol. 5, No. 4, 2019 pp 17-24. **DOI:** 10.30525/2256-0742/2019-5-4-17-24.
10. Priatmoko S., Kabil M., Magda R., Pallas E. and David L.D. (2021). Bali and the next proposed tourism development model in Indonesia. *Regional Science Inquiry*., vol. XIII, issue 2, 161-180.
11. Yakovenko A. O., Gakal T. O. (2020) Infrastructural support for the development of domestic green tourism enterprises. *APK economy* № 3. C. 65 — 71. **DOI:** 10.32317/2221-1055.202003065.
12. Ye Hinghan Hu, Nor Zafir Identifying Tourists as Stakeholders in Destination Marketing Cooperation: A Case Study in China *Regional Science Inquiry* . - URL: <https://ojs.ual.es/ojs/index.php/eea/article/view/5340> (accessed 16 February 2022). **DOI:** 10.25115/eea.v39i10.5340.

**Вимоги до статей, що друкуються  
у “Збірнику наукових праць Таврійського державного  
агротехнологічного університету імені Дмитра Моторного (економічні науки)”**

Збірник призначений для фахівців, які цікавляться теоретичними та прикладними проблемами економіки, фінансів і кредиту, обліку і аудиту, менеджменту та маркетингу мікро-, мезо- та макрорівня національної та міжнародної економіки. Збірник надає можливість вченим та здобувачам наукових ступенів провести публічну апробацію, а науковій спільноті – ознайомитися з останніми результатами досліджень теоретичних і прикладних проблем національної та міжнародної економіки.

Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки) включений до Переліку наукових фахових видань України, є науковим виданням, в якому можуть бути опубліковані основні результати дисертаційних робіт (наказ МОН №1328 від 21.12.2015 р.). Відповідно до Порядку формування Переліку наукових фахових видань України (наказ МОН України від 15 січня 2018 року № 32) Збірнику присвоєно категорію «Б», що затверджено наказом Міністерства освіти і науки України від 02.07.2020 № 886.

Збірник виходить до 4 разів на рік. Останні дати подання статей:

№1 – до 1 березня; №2 – до 1 травня; №3 – до 1 жовтня; №4 – до 1 грудня.

**Для участі у формуванні збірника наукових праць необхідно подати:**

**1. Електронний варіант статті**, оформлений відповідно до наведених нижче вимог, виконаний у редакторі MS Word.

**2. Рецензію доктора наук** (за тематикою статті) – для авторів без вченого ступеня. Відсканований документ повинен містити підпис рецензента, засвідчений печаткою установи, в якій він працює.

**3. Файл із відомостями про автора** (прізвище, ім'я та по батькові, науковий ступінь, вчене звання, посада, місце роботи, поштова адреса для пересилання авторського примірника, контактні телефони, адреса електронної скриньки) та інформацією про кількість примірників і необхідність поштової пересилки.

**4. Електронні копії анотації англійською мовою** у форматах *jpeg* (сканована копія) та *doc* (у редакторі MS Word), завірену професійним перекладачем або викладачем англійської мови зі знанням економічної термінології.

**5. Електронну копію платіжних документів** (оплата здійснюється після прийняття позитивного рішення щодо друку статті).

Пакет перерахованих вище матеріалів надсилається на електронну скриньку:  
sp\_tsatu@tsatu.edu.ua, ivanvd@ukr.net

**Структура статті:**

- 1. Індекс УДК.**
- 2. Прізвище та ініціали автора.**
- 3. Відомості про автора** – науковий ступінь, вчене звання, посада та місце роботи автора (повністю без аббревіатур), e-mail.
- 4. Назва статті** (до десяти слів).
- 5. Анотація мовою статті** (від 300 до 500 знаків)
- 6. Ключові слова** мовою статті (не менше шести слів або словосполучень).
- 7. Код JEL Classification.**
- 8. Прізвище та ініціали автора (англійською).**
- 9. Відомості про автора (англійською)** – науковий ступінь, вчене звання, посада та місце роботи автора (повністю без аббревіатур), e-mail.
- 10. Назва статті (англійською).**



**11. Розширена анотація англійською мовою** (від 1600 до 1800 знаків) містить наступні розділи: постановка завдання, результати дослідження, висновки

**12. Ключові слова (англійською).**

**13. Текст** у структурованому вигляді із виділенням наступних елементів:

**13.1 Постановка проблеми** (постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями);

**13.2 Аналіз останніх досліджень і публікацій** (аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано розв'язання даної проблеми і на які спирається автор, виділення невирішених раніше частин загальної проблеми, котрим присвячується означена стаття);

**13.3 Формулювання цілей статті** (постановка завдання);

**13.4 Виклад основного матеріалу** (виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів);

**13.5 Висновки** (висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямку).

**14. Список використаних джерел** (мовою оригіналу). Бібліографічний опис літературних джерел оформлюється згідно з ДСТУ 8302:2015 «Інформація та документація. Бібліографічне посилання. Загальні положення та правила складання»

**15. Список використаних джерел в романській абетці (транслітерація) – References, оформлений відповідно до вимог APA (<http://www.apastyle.org>).**

16. Вказати назву рубрики, в якій має бути надрукована стаття – відповідає назві однієї з наукових спеціальностей галузі знань "Соціальні та поведінкові науки", "Управління та адміністрування":

**051 – Економіка;**

**071 – Облік і оподаткування;**

**072 – Фінанси, банківська справа та страхування;**

**073 – Менеджмент;**

**075 – Маркетинг;**

**076 – Підприємництво, торгівля та біржова діяльність.**

**Технічні вимоги до оформлення статті:**

- Приймаються статті, написані однією із трьох мов: українською, російською, англійською.
- Назва файлу зі статтею – прізвище автора.
- Формат сторінки – А4.
- Поля з усіх боків – 2 см.
- Всі сторінки мають бути у книжковій орієнтації.
- Обсяг статті – не менше 10 друкованих сторінок.
- Окремі елементи статті:
  - Індекс УДК - Times New Roman, 12, напівжирний, вирівнювання ліворуч, інтервал – 1,0, абзацний відступ – 0 см;
  - Прізвище та відомості про автора (авторів) - Times New Roman, 12, курсив, вирівнювання праворуч, інтервал – 1,0;
  - Порожній рядок;
  - Назва статті - Times New Roman, 16, великими літерами, напівжирний, вирівнювання по центру, інтервал – 1,0, абзацний відступ – 0 см;
  - Порожній рядок;
  - Анотація та ключові слова - Times New Roman, 10, курсив, вирівнювання по ширині, інтервал – 1,0, абзацний відступ – 1,25 см;
  - Порожній рядок;
  - Код JEL Classification - Times New Roman, 12, напівжирний, вирівнювання ліворуч, інтервал – 1,0, абзацний відступ – 0 см;

- Прізвище та відомості про автора (англійською) - Times New Roman, 12, курсив, вирівнювання праворуч, інтервал – 1,0;
  - Порожній рядок;
  - Назва статті (англійською) - Times New Roman, 16, великими літерами, напівжирний, вирівнювання по центру, інтервал – 1,0, абзацний відступ – 0 см;
  - Порожній рядок;
  - Анотація та ключові слова (англійською) - Times New Roman, 10, курсив, вирівнювання по ширині, інтервал – 1,0, абзацний відступ – 1,25 см;
  - Порожній рядок;
  - Текст статті - Times New Roman, 14, вирівнювання по ширині, інтервал – 1,5, абзацний відступ – 1,25 см, назви підпунктів виділяються напівжирним шрифтом;
  - Порожній рядок;
  - Список використаних джерел – Times New Roman, 10, вирівнювання по ширині, інтервал – 1,0, абзацний відступ – 0,5 см, слова "Список використаних джерел" виділяються напівжирним шрифтом;
  - Порожній рядок;
  - Список використаних джерел (англійською) - References – Times New Roman, 10, вирівнювання по ширині, інтервал – 1,0, абзацний відступ – 0,5 см;
- Оформлення таблиць:

Таблиця 1

Назва таблиці


- Оформлення ілюстрацій:



Рис. 1. Назва рисунку.

- Формули виконуються за допомогою вбудованого редактора формул MS Word і нумеруються з правого боку:

Формула (1)

- Абзаци позначати тільки клавішею "Enter", не застосовувати пробіли або табуляцію (клавіша "Tab").
- Посилання на літературу в тексті необхідно давати в квадратних дужках, наприклад, [3, с. 35; 8, с. 56-59], в яких перша цифра вказує порядковий номер джерела в списку літератури, а друга – відповідну сторінку в цьому джерелі; одне джерело (зі сторінкою) відокремлюється від іншого крапкою з комою.
- Всі статистичні дані мають бути підкріплені посиланнями на джерела.
- Всі цитати мають закінчуватися посиланнями на джерела.
- Кількість джерел у списку літератури повинна складати не менше 10 (з них не менше 4 іноземних).

- Посилання на підручники та науково-популярну літературу не допускаються.
- Назви праць у списку літератури розташовуються в порядку цитування.
- Скорочення слів і словосполучень, окрім загальноприйнятих, не допускається.

**Редакція може відхилити статтю, якщо:**

- відсутній повний пакет супровідних документів;
- оформлення статті не відповідає зазначеним вище вимогам;
- тематика статті не відповідає профілю видання;
- назва статті не відповідає змісту;
- стаття написана на низькому науковому рівні;
- матеріали повністю або частково публікувались раніше в інших виданнях або подані до розгляду редакціям інших журналів;
- стаття повністю або частково чужа (автор вчинив плагіат);
- порушена в статті проблема втратила актуальність.

Автори несуть відповідальність за точність наведених у статті термінів, прізвищ, даних, цитат, статистичних матеріалів тощо.

Усі матеріали, що надсилаються для публікації, проходять рецензування.

Рішення про публікацію статті приймає редколегія.

Рукописи, які відхилила редакційна колегія, авторам не повертаються.

Редакція залишає за собою право скорочувати, правити текст і змінювати назву статті.

**Сподіваємося на плідну співпрацю!**

Редакційна колегія Збірнику наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки)

**Контактні дані:**

Адреса: 72315, Україна, Запорізька область,  
м. Мелітополь, пр-т Б. Хмельницького, 18,  
Таврійський державний агротехнологічний університет,  
Факультет економіки та бізнесу.  
тел. (0619) 42-32-01 – **Ортіна Анна Володимирівна**