

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ДЕРЖАВНИЙ ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД  
«УЖГОРОДСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ»  
ФАКУЛЬТЕТ МІЖНАРОДНИХ ВІДНОСИН

**НАУКОВИЙ ВІСНИК  
УЖГОРОДСЬКОГО НАЦІОНАЛЬНОГО  
УНІВЕРСИТЕТУ**

---

---

Серія  
**МІЖНАРОДНІ ЕКОНОМІЧНІ ВІДНОСИНИ  
ТА СВІТОВЕ ГОСПОДАРСТВО**

Випуск 22

Частина 3

Ужгород-2018

## РЕДАКЦІЙНА КОЛЕГІЯ:

- Головний редактор:** **Палінчак Микола Михайлович** – декан факультету міжнародних відносин Ужгородського національного університету, доктор політичних наук, професор
- Заступники  
головного редактора:** **Приходько Володимир Панасович** – завідувач кафедри міжнародних економічних відносин Ужгородського національного університету, доктор економічних наук, професор  
**Химинець Василь Васильович** – професор кафедри міжнародних економічних відносин Ужгородського національного університету, доктор економічних наук, професор
- Відповідальний  
секретар:** **Дроздовський Ярослав Петрович** – доцент кафедри міжнародних економічних відносин Ужгородського національного університету, кандидат економічних наук
- Члени редколегії:** **Ярема Василь Іванович** – завідувач кафедри господарського права Ужгородського національного університету, доктор економічних наук, професор  
**Мікловда Василь Петрович** – завідувач кафедри економіки підприємства Ужгородського національного університету, доктор економічних наук, професор, член-кореспондент Національної академії наук України  
**Філіпенко Антон Сергійович** – доктор економічних наук, професор кафедри світового господарства і міжнародних економічних відносин Інституту міжнародних відносин КНУ ім. Тараса Шевченка, заслужений професор КНУ ім. Тараса Шевченка, академік АН ВШ України  
**Газуда Михайло Васильович** – професор кафедри економіки підприємства Ужгородського національного університету, доктор економічних наук, професор  
**Луцишин Зоряна Орестівна** – професор кафедри світового господарства і міжнародних економічних відносин Інституту міжнародних відносин КНУ ім. Тараса Шевченка, доктор економічних наук, професор  
**Старостіна Алла Олексіївна** – завідувач кафедри міжнародної економіки економічного факультету КНУ ім. Тараса Шевченка, доктор економічних наук, професор  
**Слава Світлана Степанівна** – професор кафедри економіки підприємства Ужгородського національного університету, кандидат економічних наук, доцент  
**Ерфан Єва Алоїсівна** – доцент кафедри міжнародних економічних відносин Ужгородського національного університету, кандидат економічних наук  
**Кушнір Наталія Олексіївна** – доцент кафедри міжнародних економічних відносин Ужгородського національного університету, кандидат економічних наук  
**Шинкар Віктор Андрійович** – доцент кафедри міжнародних економічних відносин Ужгородського національного університету, кандидат економічних наук  
**Король Марина Михайлівна** – доцент кафедри міжнародних економічних відносин Ужгородського національного університету, кандидат економічних наук  
**Рошко Світлана Михайлівна** – доцент кафедри міжнародних економічних відносин Ужгородського національного університету, кандидат філологічних наук  
**Бурунова Олена** – доктор економічних наук, професор Полонійського університету (Республіка Польща)  
**Andrzej Krynski** – доктор габілітований, професор, ректор Полонійського університету (Республіка Польща)  
**Ioan Horga** – доктор історичних наук, професор Університету Орадеа (Румунія)  
**Eudmila Lipková** – доктор економічних наук, професор Братиславського економічного університету (Словаччина)

Журнал включено до міжнародної наукометричної бази Index Copernicus

**Науковий вісник Ужгородського національного університету.**  
**Серія «Міжнародні економічні відносини та світове господарство»**  
включено до переліку наукових фахових видань України з економіки  
на підставі Наказ МОН України від 21 грудня 2015 року № 1328.

**Рекомендовано до друку та поширення через мережу Internet**  
**Вченою радою Державного вищого навчального закладу**  
**«Ужгородський національний університет»**  
на підставі Протоколу № 11 від 19 листопада 2018 року.

Свідоцтво про державну реєстрацію друкованого засобу масової інформації  
серія KB № 21015-10815P,  
видане Державною реєстраційною службою України 29.09.2014 р.

## ЗМІСТ

<b>Нечипорук К. О., Щерба Р. І.</b> УГОДА ПРО АСОЦІАЦІЮ УКРАЇНИ ТА ЄС: ПРОЦЕС УКЛАДЕННЯ УГОДИ ТА ЇЇ НАСЛІДКИ ДЛЯ УКРАЇНИ.....	5
<b>Носирєв О. О.</b> СТРАТЕГІЯ ІННОВАЦІЙНО-ІНВЕСТИЦІЙНОГО РОЗВИТКУ У ДЕРЖАВНІЙ ПРОМИСЛОВІЙ ПОЛІТИЦІ.....	9
<b>Оверчук В. А.</b> МІЖНАРОДНИЙ ДОСВІД У СФЕРІ ПРАЦЕВЛАШТУВАННЯ ОСІБ З ІНВАЛІДНІСТЮ.....	14
<b>Огородник В. В.</b> ОЦІНКА СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ БАНКІВ ІЗ ДЕРЖАВНОЮ УЧАСТЮ В ТРАНСФОРМАЦІЙНИХ УМОВАХ.....	18
<b>Ольшанський О. В.</b> ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ПІДПРИЄМСТВ ТОРГІВЛІ ТА МЕТОДИ ЇХ УДОСКОНАЛЕННЯ.....	22
<b>Піскун Д. Н.</b> ВИЗНАЧЕННЯ ЕЛЕМЕНТІВ МАРКЕТИНГОВОГО УПРАВЛІННЯ МАШИНОБУДІВНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ ЗА УМОВ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ.....	27
<b>Попова О. Ю., Кулаков О. О.</b> ВИКОРИСТАННЯ ІНВЕСТИЦІЙНИХ ІНСТРУМЕНТІВ ЗРОСТАННЯ ЕКОНОМІКИ ДОНЕЦЬКОЇ ОБЛАСТІ В КОНТЕКСТІ СПІВРОБІТНИЦТВА З ЄВРОПЕЙСЬКИМ СОЮЗОМ.....	30
<b>Проскурніна Н. В.</b> РОЗВИТОК РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ В УМОВАХ ДИНАМІЧНОЇ ПРИРОДИ ЗМІН.....	34
<b>Пугач А. М., Демчук Н. І.</b> ДЕРЖАВНЕ РЕГУЛЮВАННЯ БАНКІВСЬКОГО СЕКТОРУ В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ КРИЗИ .....	38
<b>Пудичева Г. О., Несененко П. П.</b> СТАН УКРАЇНСЬКОЇ ЕНЕРГЕТИКИ В КОНТЕКСТІ РОЗВИТКУ СВІТОВОЇ ЕНЕРГЕТИКИ.....	42
<b>Седіков Д. В.</b> ЛОГІСТИКА ЗЕРНА: ІНФРАСТРУКТУРНИЙ КОМПОНЕНТ ТА ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ.....	47
<b>Селиванов А. І., Литвинец В. І.</b> АРХИТЕКТУРА СИСТЕМ ПОДДЕРЖКИ ПРИНЯТТЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ НА ОСНОВЕ ТЕХНОЛОГІЙ ІV ПРОМИШЛЕННОЇ РЕВОЛЮЦІЇ.....	51
<b>Селютіна А. С.</b> РОЗВИТОК НОРМАТИВНО-ПРАВОВОЇ БАЗИ ФОНДОВОГО РИНКУ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ.....	55
<b>Сич Д. М.</b> ФОРМУВАННЯ СУЧАСНИХ СИСТЕМ УПРАВЛІНСЬКОГО ОБЛІКУ З ВИКОРИСТАННЯМ КОНЦЕПЦІЇ ОЩАДЛИВОГО ВИРОБНИЦТВА.....	59
<b>Сідун О. Б.</b> ЕКОНОМІЧНІ КРИЗИ В СУЧАСНИХ УМОВАХ РОЗВИТКУ СВІТОГОСПОДАРСЬКИХ ЗВ'ЯЗКІВ.....	63
<b>Сіренко К. Ю.</b> ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНА ПОЛІТИКА УКРАЇНИ: ПОЗИТИВНІ ТА НЕГАТИВНІ АСПЕКТИ.....	65
<b>Соболева І. В.</b> МЕТОДИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ОЦІНКИ РІВНЯ МОНОПОЛІЗАЦІЇ РИНКУ В УКРАЇНІ ТА КРАЇНАХ ЄС.....	69

<b>Сокровольська Н. Я., Хамига Ю. Я.</b> ПРОТИДІЯ ФІНАНСОВОМУ ШАХРАЙСТВУ У ВІТЧИЗНЯНИХ ОРГАНІЗАЦІЯХ.....	73
<b>Супрун Н. В., Петрішина Т. О.</b> ПРОБЛЕМИ ВПРОВАДЖЕННЯ СИСТЕМИ SOLVENCY II У ДІЯЛЬНІСТЬ УКРАЇНСЬКИХ СТРАХОВИХ КОМПАНІЙ.....	77
<b>Ткаченко В. І.</b> СУТНІСТЬ КАДРОВОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА.....	81
<b>Халилов А. Э.</b> ДИАПАЗОН ПРИНЯТТЯ РЕШЕНЬ В ЭКОНОМИЧЕСКОЙ СИСТЕМЕ: ГОРИЗОНТАЛЬНЫЙ МЕТОД.....	85
<b>Харчук Т. В.</b> РЕСУРСНИЙ ПІДХІД В ЕКОНОМІЧНОМУ УПРАВЛІННІ КОНКУРЕНТНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ МАШИНОБУДІВНИХ ПІДПРИЄМСТВ.....	88
<b>Химинець В. В., Цімболинець Г. І.</b> ДОСВІД РЕФОРМ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ СЛОВАЦЬКОЇ РЕСПУБЛІКИ (1990–2006 РОКИ) ДЛЯ ПРОЦЕСУ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ В УКРАЇНІ.....	93
<b>Цибульська Е. І., Мацигура В. І.</b> ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ.....	98
<b>Чернуха Т. С.</b> ІНСТИТУЦІОНАЛЬНІ ПЕРЕДУМОВИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМ ВИЩОЇ ОСВІТИ КРАЇН СВІТУ: ПОРІВНЯЛЬНИЙ АНАЛІЗ.....	103
<b>Чумаченко О. М., Кривов'яз Є. В.</b> ОСОБЛИВОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ПОТЕНЦІАЛУ ПРИРОДНИХ ПЕРИТОРІЙ КРАЇН ЄС.....	108
<b>Шлапак А. В., Конохов С. В.</b> ГЛОБАЛЬНА ПРОДОВОЛЬЧА ПРОБЛЕМА: ЕКОНОМІЧНИЙ ЗМІСТ ТА ПІДХОДИ ДО ВИРІШЕННЯ.....	112
<b>Шуляр Р. В.</b> ФОРМУВАННЯ КАРТИ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ЯК МЕХАНІЗМУ ГНУЧКОСТІ ТА АДАПТИВНОСТІ СИСТЕМ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ МАШИНОБУДІВНИХ ПІДПРИЄМСТВ НА ОСНОВІ МІЖНАРОДНОГО ДОСВІДУ.....	115
<b>Yakubovskiy S. O., Kyfak A. O., Yugay K. S.</b> COMPARATIVE ANALYSIS OF FINANCIAL-ECONOMIC INDICATORS AND THE DYNAMICS OF EXTERNAL SECTORS OF ESTONIA AND DENMARK.....	121
<b>Якшина Т. П., Пономаренко М. М., Цехановська О. П.</b> ПРОБЛЕМИ СИСТЕМНОГО ПІДХОДУ В ЕКОНОМІЦІ: СВІТОВЕ ГОСПОДАРСТВО І МІЖНАРОДНІ ЕКОНОМІЧНІ ВІДНОСИНИ.....	128
<b>Родіонова Т. А., Янко Є. О.</b> АНАЛІЗ СТІЙКОСТІ БАНКІВСЬКИХ СИСТЕМ КРАЇН ВИШЕГРАДСЬКОЇ ГРУПИ ТА УКРАЇНИ.....	132
<b>Ярыев Самир Сафар оглы</b> УПРАВЛЕНИЕ БАНКОВСКИМИ РИСКАМИ С ПОМОЩЬЮ КРЕДИТНЫХ РЕЙТИНГОВ.....	139

УДК 341.242.22

**Нечипорук К. О.**  
старший викладач кафедри міжнародної політики  
Ужгородського національного університету  
**Щерба Р. І.**  
студент  
Ужгородського національного університету

**Nechyporuk K. O.**  
Senior Lecturer at the Department of International Policy  
Uzhgorod National University  
**Shcherba R. I.**  
Student  
Uzhgorod National University

## УГОДА ПРО АСОЦІАЦІЮ УКРАЇНИ ТА ЄС: ПРОЦЕС УКЛАДЕННЯ УГОДИ ТА ЙОГО НАСЛІДКИ ДЛЯ УКРАЇНИ

**Анотація.** У статті досліджено передумови Угоди про асоціацію України та ЄС. Досліджено проблеми розвитку української економіки та тенденції їх вирішення. Розглянуто сам процес укладення угоди, його особливості та умови. Проаналізовано можливі наслідки для України після укладення Угоди про асоціацію. Розглянуто можливість подальшої співпраці України та ЄС та можливість вступу України до ЄС та розширення зовнішньоекономічних та зовнішньополітичних зв'язків.

**Ключові слова:** Угода про асоціацію, Євросоюз, розвиток, Україна, євроінтеграція, можливості.

**Постановка проблеми.** Сучасні тенденції світового розвитку ставлять перед Україною нові проблеми та потребують від неї активної участі у їх вирішенні. Характерною рисою сучасного світового соціально-економічного розвитку є бурхлива динаміка інтеграційних процесів у світі та Європі зокрема. При цьому навіть ті країни, які не входять до складу інтеграційних об'єднань, неминуче відчують на собі їх відчутний вплив. На європейському континенті таким інтеграційним угрупованням є Європейський союз, розширення якого привело до того, що Україна отримала з Євросоюзом спільний кордон. Це відкрило нові можливості для поглиблення співпраці, та водночас і відповідати на нові виклики.

**Метою** статті є аналіз співпраці України з країнами Західної Європи в разі інтеграції України до ЄС, вивчення характеру довгострокових та короткострокових факторів впливу процесів європейської інтеграції на українське суспільство, виявлення на цій основі відповідних переваг та недоліків, потенційних нагод і загроз для України за умов її входження до Європейського союзу.

Відповідно до цієї мети визначені такі завдання:

- дати характеристику сучасного стану взаємовідносин України з ЄС;
- проаналізувати переваги і недоліки для України в разі інтеграції в ЄС;
- розкрити основні шляхи подолання негативних наслідків та визначення місця України в об'єднаній Європі;
- дати рекомендації щодо вдосконалення політичної, економічної та ідеологічної співпраці між Україною та ЄС.

**Виклад основного матеріалу.** Під час п'ятнадцятого саміту Україна-ЄС (19 грудня 2011 р., м. Київ) лідери України та ЄС офіційно заявили про завершення переговорів щодо Угоди про асоціацію. 30 березня 2012 року у Брюсселі глави переговорних делегацій парафували Угоду.

Підписання Угоди про асоціацію між Україною та ЄС відбувалося в два етапи.

21 березня 2014 р. під час позачергового саміту Україна – ЄС було підписано політичну частину Угоди та Заключний акт саміту.

Зокрема, було підписано преамбулу, статтю 1, розділи I «Загальні принципи», II «Політичний діалог та реформи, політична асоціація, співробітництво та конвергенція у сфері зовнішньої та безпекової політики» і VII «Інституційні, загальні та прикінцеві положення» Угоди. На саміті також була зроблена заява, що зобов'язання України, які випливають зі статті 8 Угоди про асоціацію стосовно ратифікації Римського статуту Міжнародного кримінального суду 1998 р., будуть виконані після внесення відповідних змін до Конституції України.

27 червня 2014 р. у процесі засідання Ради ЄС Президентом України П. Порошенком та керівництвом Європейського Союзу і главами держав та урядів 28 держав – членів ЄС було підписано економічну частину Угоди – розділи III «Юстиція, свобода та безпека», IV «Торгівля і питання, пов'язані з торгівлею», V «Економічне та галузеве співробітництво» та VI «Фінансове співробітництво та положення щодо боротьби із шахрайством».

16 вересня 2014 р. Верховна Рада України та Європейський Парламент синхронно ратифікували Угоду про асоціацію між Україною та ЄС.

Українська сторона передала депозитарію ратифікаційні грамоти і завершила таким чином всі внутрішньодержавні процедури [2].

Повністю Угода про асоціацію між Україною та ЄС набула чинності після її ратифікації усіма сторонами, тобто в перший день другого місяця, що настає після дати зачі в зберігання до Генерального секретаріату Ради Європейського Союзу останньої ратифікаційної грамоти або останнього документа про затвердження [2].

У частині «Преамбула, загальні цілі та принципи» окреслюється підґрунтя, яке є сьогодні для укладення Угоди про асоціацію між Україною та ЄС, зокрема визнання з боку ЄС європейського вибору та європейських устремлень України як європейської країни, що поділяє з ЄС спільну історію і спільні цінності, а також визна-

чені цілі Угоди, серед яких – створення асоціації, поступове зближення між Україною та ЄС на основі спільних цінностей, поглиблення економічних та торговельних відносин, зокрема шляхом створення ЗВТ, посилення співробітництва у сфері юстиції, свободи і безпеки. Підкреслюється, що подальші відносини між Україною та ЄС базуватимуться також на принципах вільної ринкової економіки, верховенства права, ефективному урядуванні тощо. Закріплюються основні принципи, які лежатимуть в основі асоціації, передусім забезпечення прав людини та основоположних свобод, повага до принципу верховенства права, дотримання принципів суверенітету і територіальної цілісності, непорушності кордонів і незалежності.

Частина «Політичний діалог і реформи, політична асоціація, співробітництво та конвергенція у сфері закордонних справ та політики безпеки» містить положення, реалізація яких має сприяти розвитку і зміцненню політичного діалогу у різних сферах, у т.ч. поступовій конвергенції позицій України з ЄС у сфері зовнішньої та безпекової політики.

У розділі визначені цілі політичного діалогу, ключовою з яких є запровадження політичної асоціації між Україною та ЄС. Серед інших цілей – поширення міжнародної стабільності та безпеки, зміцнення поваги до демократичних принципів, верховенства права та належного урядування, прав людини та фундаментальних свобод, поширення принципів незалежності, суверенітету, територіальної цілісності та непорушності кордонів, співробітництво у сфері безпеки і оборони.

У цій частині визначені рівні та формати політичного діалогу, зокрема передбачено проведення самітів, зустрічей на міністерському та інших рівнях.

Серед ключових напрямів взаємодії – співробітництво з метою поширення регіональної стабільності; зміцнення миру та міжнародного правосуддя, зокрема шляхом імплементації Римського статуту Міжнародного кримінального суду; забезпечення поступової конвергенції у сфері зовнішньої і безпекової політики, включаючи Спільну політику безпеки та оборони, попередження конфліктів, нерозповсюдження, роззброєння та контроль за озброєнням, боротьбу з тероризмом тощо.

У частині Угоди «Юстиція, свобода і безпека» визначені напрями взаємодії у відповідних сферах. Важливою метою співробітництва є утвердження верховенства права та зміцнення відповідних інституцій, зокрема у сфері правоохоронної діяльності та встановлення правосуддя, насамперед зміцнення судової системи, покращення її ефективності, гарантування її незалежності та неупередженості [4].

Одним з елементів співпраці є забезпечення належного рівня захисту персональних даних у відповідності до кращих європейських та міжнародних стандартів.

З метою управління міграційними потоками Угодою передбачається запровадження всеохоплюючого діалогу щодо ключових питань у сфері міграції, включаючи нелегальну міграцію, протидію торгівлі людьми тощо.

Окремі статті присвячені створенню належних умов для працівників, які на законних підставах працюють за кордоном.

Важлива увага приділяється забезпеченню мобільності громадян і поглибленню візового діалогу, зокрема шляхом запровадження безвізового режиму після виконання відповідних критеріїв, передбачених у Плані дій щодо лібералізації ЄС візового режиму для України.

Положеннями розділу передбачається поглиблення співпраці з метою боротьби з відмиванням грошей та

фінансуванням тероризму, незаконним обігом наркотиків, організованою злочинністю, тероризмом, а також розвиток співробітництва у сфері надання правової допомоги у цивільних та кримінальних справах [6].

Частина Угоди «Економічне та секторальне співробітництво» містить положення про умови, модальності та часові рамки гармонізації законодавства України та законодавства ЄС, зобов'язання України щодо реформування інституційної спроможності відповідних установ та принципи співробітництва між Україною, ЄС та його державами-членами у низці секторів економіки України та напрямів реалізації державної галузевої політики. 28 глав цього розділу Угоди передбачають відповідні заходи у таких секторах, як енергетика, у т.ч. ядерна, транспорт, захист навколишнього середовища, промислова політика та підприємництво, сільське господарство, оподаткування, статистика, надання фінансових послуг, туризм, аудіовізуальна політика, космічні дослідження, охорона здоров'я, науково-технічна співпраця, культура, освіта тощо.

Імплементація цього розділу Угоди дасть змогу, по-перше, забезпечити більш поглиблене виконання положень Угоди щодо зони вільної торгівлі, оскільки сприятиме наближенню законодавства та регуляторного середовища України та ЄС та усуненню нетарифних торговельних бар'єрів, а по-друге, сприятиме інтеграції України до внутрішнього ринку ЄС та єдиного нормативного простору у більшості секторів економіки та суспільного життя України.

Частина «Фінансове співробітництво» окреслює механізм і шляхи отримання Україною фінансової допомоги з боку ЄС, у т.ч. з метою сприяння реалізації Угоди про асоціацію, пріоритетні сфери її надання, порядок моніторингу та оцінки ефективності її використання. Крім цього, положення цієї частини передбачають поглиблення співпраці України та ЄС з метою попередження та боротьби з шахрайством, корупцією та незаконною діяльністю, зокрема шляхом поступової гармонізації українського законодавства у цій сфері із законодавством ЄС, обміну відповідною інформацією тощо [5].

Відповідно до «Інституційних, загальних та прикінцевих положень» передбачається запровадження нових форматів та рівнів співробітництва між Україною та ЄС після набуття чинності Угодою про асоціацію, зокрема створення Ради та Комітету з питань асоціації, Парламентського комітету з питань асоціації. З метою залучення до реалізації Угоди громадянського суспільства буде створена Платформа громадянського суспільства.

У контексті забезпечення належного виконання Угоди буде впроваджений відповідний механізм моніторингу та врегулювання спорів, які можуть виникати у процесі виконання Угоди.

У зв'язку з необмеженим терміном дії Угоди було передбачено можливість здійснення всебічного її перегляду, у т.ч. що стосується її цілей протягом п'яти років від набрання нею чинності, а також у будь-який час за взаємною згодою Сторін.

Важливим елементом Угоди про асоціацію між Україною та ЄС є положення про створення поглибленої та всеохоплюючої зони вільної торгівлі (ЗВТ). Ними передбачено суттєву лібералізацію торгівлі (усунення тарифів чи квот) між сторонами, гармонізацію законодавства і нормативно-регуляторної бази.

Робота над створення ЗВТ полягає у:

– скасуванні Україною та ЄС ввізних мит на більшість товарів, що імпортуються на ринки один одного;

– запровадженні правил визначення походження товарів, які є одним з елементів застосування торговельних преференцій;

– приведенні Україною своїх технічних регламентів, процедур, санітарних та фітосанітарних заходів та заходів щодо безпеки харчових продуктів у відповідність з європейськими, завдяки чому українські промислові товари, сільськогосподарська та харчова продукція не потребуватимуть додаткової сертифікації в ЄС;

– встановленні сторонами найбільш сприятливих умов доступу до своїх ринків послуг;

– запровадженні Україною правил ЄС у сфері державних закупівель, що дасть змогу поступово відкрити для України ринок державних закупівель ЄС;

– спрощенні митних процедур та попередженні шахрайства, контрабанди, інших правопорушень у сфері транскордонного переміщення вантажів;

– посиленні Україною захисту прав інтелектуальної власності [6].

Створення ЗВТ між Україною та ЄС відбувається поступово, протягом 10 років. Результатами запровадження ЗВТ між Україною та ЄС стануть тісна економічна інтеграція, створення практично таких же умов для торгівлі між Україною та ЄС, що мають місце у торгівлі всередині Союзу, покращення інвестиційного клімату та прозорі правила ведення бізнесу в Україні, збільшення вибору, підвищення безпечності та якості товарів, зниження цін для українських споживачів, можливість доступ українських підприємств, крім ринку ЄС, до ринків третіх країн у зв'язку з переходом на прийняті в усьому світі стандарти.

Ще до набрання чинності Угодою про асоціацію Європейський Союз запровадив для України режим автономних торговельних преференцій – одностороннє (з боку ЄС) скасування ввізних мит, яке стосується 94,7% від усього обсягу промислових товарів та 83,4% сільськогосподарських товарів та харчової продукції, що імпортується Євросоюзом з нашої держави.

Порядок денний асоціації є спільним практичним інструментом підготовки та сприяння повній імplementації Угоди про асоціацію між Україною та ЄС.

Сторони визначають пріоритети Порядку денного асоціації, які доповнюють зобов'язання сторін відповідно до Угоди про асоціацію для повної імplementації Угоди.

Цей документ є основним механізмом моніторингу та оцінювання прогресу України у виконанні Угоди про асоціацію, а також моніторингу та оцінювання досягнень всіх цілей політичної асоціації та економічної інтеграції.

Зокрема, визначено десять короткострокових пріоритетів у сфері реформування Конституції України, судової системи, законодавства про вибори, сфер боротьби з корупцією, державного управління, енергетики, дерегуляції, державних закупівель, оподаткування та зовнішнього аудиту, які є першочерговими для України.

Комітет асоціації (або інші відповідні органи) щорічно оцінюватиме прогрес у виконанні Порядку денного асоціації, а також за необхідності вноситиме доповнення до нього, зокрема коригуватиме пріоритети.

Передбачено, що ЄС надаватиме Україні підтримку у виконанні нею цілей та пріоритетів Порядку денного асоціації через застосування усіх наявних ресурсів допомоги ЄС, а також обмін досвідом, поширення кращих практик та «ноу-хау».

Порядок денний асоціації було схвалено Радою з питань співробітництва між Україною та ЄС у 2009 році.

15 грудня 2014 р. на засіданні Ради асоціації між Україною та ЄС сторони домовилися актуалізувати Порядок денний асоціації Україна – ЄС.

16 березня 2015 р. Порядок денний асоціації було схвалено Радою асоціації, шляхом обміну листами.

10 квітня 2014 р. Європейською Комісією було створено Групу Європейської Комісії (ЄК) з підтримки України.

Група забезпечує координацію, підготовку головних напрямів роботи ЄК щодо підтримки України, залучає профільних спеціалістів з держав-членів ЄС для зміцнення співпраці у частині імplementації Угоди про асоціацію між Україною та ЄС, а також налагоджує контакти з міжнародною донорською спільнотою та міжнародними фінансовими інституціями.

Головою Групи призначено Петера Балаша, заступника Генерального директора Генерального директорату ЄК з питань торгівлі.

Координує роботу Групи Комісар ЄС з питань європейської політики сусідства та переговорів щодо розширення. Група підзвітна Президенту ЄК та Високому представнику ЄС із закордонних справ та політики безпеки.

У 2014 році Група разом з Урядом України визначала і координувала отримання Україною необхідної допомоги для планування та впровадження економічних реформ, у т.ч. визначення пріоритетних сфер реформ та їх впровадження (зокрема відповідно до Угоди про асоціацію та Плану дій щодо лібералізації ЄС візового режиму для України).

З 2015 року Група зосередила свою увагу на підтримці України у розробці та впровадженні програм подальших всеохоплюючих реформ.

До основних завдань Групи належать:

- підтримка секторальних реформ в Україні, у тому числі реалізація положень Угоди про асоціацію;
- галузеве співробітництво з органами державної влади та громадянським суспільством України;
- координація роботи зі службами Європейської Комісії та Європейської служби зовнішніх дій у відповідних сферах, у тому числі з Консультативною місією ЄС з реформи цивільного сектору безпеки (EUCAM).

Робота Групи ґрунтується на Порядку денному асоціації Україна – ЄС, який є спільним практичним інструментом підготовки та сприяння повній імplementації Угоди про асоціацію.

Діяльність Групи розподілена за такими напрямками, як:

- політичні питання;
- економічна стабілізація та структурні реформи;
- торгівля та митні питання;
- сільське господарство та санітарні/фітосанітарні питання;
- юстиція та внутрішні справи, у тому числі боротьба з корупцією;
- промисловість та підприємництво;
- енергетика та навколишнє середовище;
- транспорт та інфраструктура;
- наукове співробітництво, освіта та соціальна політика.

Для досягнення можливості інтегруватися до внутрішнього ринку ЄС Україна має привести свою систему технічного регулювання у відповідність до європейських вимог, оскільки головними перешкодами торгівлі з ЄС є технічні бар'єри у торгівлі – вимоги до якості та безпеки продукції, процедури оцінки відповідності, її характеристик.

У довгостроковій перспективі угода має підвищити конкурентоспроможність товарів, що виробляються в Україні, підвищити обсяг експорту на всесвітніх ринках.

Також внаслідок зростання якості українських товарів позиції національних виробників зміцняться на внутрішньому ринку. У такому разі українські споживачі матимуть доступ до якісніших і дешевших товарів і послуг.

Створення зони вільної торгівлі не має викликати побоювань із приводу неконтрольованого потоку імпорту з ЄС через те, що:

– угода є взаємною, тому інтеграція до ЄС відкриє українським товарам доступ до ринку, який складається з 500 млн споживачів;

– товари з ЄС уже широко присутні на українському ринку через невелику кількість бар'єрів. Середній рівень українських тарифів до імпорту з ЄС є досить низьким, тому наслідки лібералізації торгівлі будуть скромнішими;

– ЄС прагне відкрити свій ринок одразу з можливістю перехідного періоду для України. Вітчизняний ринок не може бути повністю відкритим одразу після підписання угоди, адже українські виробники поки що не готові до серйозної зовнішньої конкуренції. ЄС пропонує встановити достатній десятилітній перехідний період адаптації своїх дій. Окрім цього, гармонізація законодавства, побудова необхідних інституцій, адаптування стандартів та норм вимагають зовнішньої підтримки. Зважаючи на це, ЄС пообіцяв збільшити фінансову та технічну допомогу Україні.

Наслідком успішного виконання Угоди є приєднання України до Європейського Союзу, хоча в самій угоді це не прописано, але визначається статус країни як повноправної європейської держави.

Угода має невизначений термін дії, в разі потреби її можуть переглядати та вносити поправки, в крайньому разі вона може бути розірвана, якщо себе не виправдає.

США та країни Європейського Союзу, а також деякі експерти вважають цю угоду історичним шансом для України стати на шлях демократії та європейських цінностей [1].

**Висновки.** Проаналізувавши можливі позитивні та негативні наслідки вступу України до ЄС, слід зазначити, що входження до Європейського Союзу є логічним наслідком прагнення України до цивілізованої правової держави та розбудови демократичного суспільства, зумовленим сучасними реаліями та вимогами об'єктивних суспільно-економічних і політичних законів розвитку. У сучасному глобалізованому суспільстві найбільшу вигоду отримують саме ті країни, які об'єднують свої зусилля заради досягнення спільних інтересів та високих показників розвитку.

Інтеграція до Європейського Союзу є шансом для України остаточно перетворитися на стабільну державу, яка володіє незаперечними перспективами на майбутнє. Досвід другої половини 20-го століття доводить, що жодні специфічні умови та особливості національного розвитку, кризові стани та внутрішні трансформації не можуть відкласти неминучу дію об'єктивних законів глобалізації розвитку.

У результаті вступу до ЄС найбільше переваг Україна може отримати в політичній та економічній сферах у зв'язку із її залученням до співтовариства, яке активно та успішно акумулює досвід та зусилля своїх членів задля досягнення надійної колективної міжнародної безпеки, ефективно використовує ресурси та потенціал країн в економічній і фінансовій сферах, у ЄС створені умови для всебічного розвитку підприємництва, чим заохочується свобода діяльності та пошук новітніх прогресивних форм господарювання, розумними методами обмежується монополія та схвалюється конкуренція, що позитивно впливає на ріст ВВП, економічний простір Євросоюзу захищений від проникнення демпінгових товарів, що стимулює зростання експортної складової торгового обороту.

Проте, з іншого боку, в ЄС практично відсутня чітка єдина загальноєвропейська ідея та конкретно визначена концепція подальшого розвитку ЄС, що приводить до невизначеності у його подальшій долі та місця і статусу країн-членів.

Залежно від специфіки євроінтеграційного процесу та послідовності здійснення превентивних заходів Україну може очікувати один із двох варіантів:

1) перетворення на державу зі стабільною політичною системою, високорозвинутою ринковою економікою, соціально-спрямованими національними орієнтирами та християнськими моральними стандартами;

2) перетворення на кадрового донора і сировинного придатку Євросоюзу, відстійника нелегальних іммігрантів з арабських країн, заручника політичних маніпуляцій та жертву ідеологічних експериментів ліберально-демократичного гуманізму.

Отже, приєднання України загалом відповідає її національним інтересам за умови врахування наданих нижче рекомендацій, об'єктивного та всебічного вивчення факторів інтеграції, її впливу на політичну, економічну, соціальну та культурну (ідеологічну) сфери держави, вироблення власної лінії поведінки в межах, які не суперечитимуть членству України в ЄС.

#### Список використаних джерел:

1. Смирнова К. В. Європейська інтеграція та Україна. Право України. 2011. № 4. С. 153–158.
2. «Підписання Угоди про асоціацію між Україною та ЄС: наслідки, завдання та перспективи». Аналітична записка. URL: <http://www.niss.gov.ua/articles/1500/>
3. Верховна рада України Комітет з питань Європейської інтеграції. URL: <http://comeuroint.rada.gov.ua/>
4. Міністерство закордонних справ України, Угода про асоціацію між Україною та ЄС. URL: <https://mfa.gov.ua/ua/about-ukraine/european-integration/ua-eu-association>
5. ASSOCIATION AGREEMENT between the European Union and its Member States, of the one part, and Ukraine, of the other part. URL: [https://trade.ec.europa.eu/doclib/docs/2016/november/tradoc\\_155103.pdf](https://trade.ec.europa.eu/doclib/docs/2016/november/tradoc_155103.pdf)
6. The EU Solution to Deal with the Dutch Referendum Result on the EU-Ukraine Association Agreement. URL: <http://www.europeanpapers.eu/en/europeanforum/eu-solution-deal-dutch-referendum-result-on-the-eu-ukraine-association-agreement>
7. The expected impact of the EU-Ukraine Association Agreement. URL: <https://www.tni.org/en/publication/the-expected-impact-of-the-eu-ukraine-association-agreement>



## СОГЛАШЕНИЕ ОБ АССОЦИИ УКРАИНЫ И ЕС: ПРОЦЕСС ЗАКЛЮЧЕНИЯ ДОГОВОРА И ЕГО ПОСЛЕДСТВИЯ ДЛЯ УКРАИНЫ

**Аннотация.** В статье исследованы предпосылки Соглашения об ассоциации Украины и ЕС. Исследованы проблемы развития украинской экономики и тенденции их решения. Рассмотрен процесс заключения сделки, его особенности и условия. Проанализированы возможные последствия для Украины после заключения Соглашения об ассоциации. Рассмотрена возможность дальнейшего сотрудничества Украины и ЕС и возможность вступления Украины в ЕС и расширение внешнеэкономических и внешнеполитических связей.

**Ключевые слова:** Соглашение об ассоциации, Евросоюз, развитие, Украина, евроинтеграция, возможности.

## AGREEMENT OF THE ASSOCIATION OF UKRAINE-EU: THE PROCESS OF THE AGREEMENT AND ITS CONSEQUENCES FOR UKRAINE

**Summary.** The article examines the preconditions of the Association Agreement between Ukraine and the EU. The problems of development of the Ukrainian economy and tendencies of their solution are investigated. The transaction itself, its features and conditions are considered. The possible consequences for Ukraine after the conclusion of the Association Agreement are analyzed. The possibility of further cooperation between Ukraine and the EU and the possibility of Ukraine's accession to the EU and the expansion of foreign economic and foreign policy relations are considered.

**Key words:** Association Agreement, European Union, Development, Ukraine, European integration, opportunities.

УДК 338.45.01

**Носирєв О. О.**

*кандидат географічних наук,  
доцент кафедри міжнародного бізнесу та фінансів  
Національного технічного університету  
«Харківський політехнічний інститут»*

**Nosyriev O. O.**

*Ph. D., Associate Professor  
Department of International Business and Finance  
National Technical University  
“Kharkiv polytechnical institute”*

## СТРАТЕГІЯ ІННОВАЦІЙНО-ІНВЕСТИЦІЙНОГО РОЗВИТКУ У ДЕРЖАВНІЙ ПРОМИСЛОВІЙ ПОЛІТИЦІ

**Анотація.** У статті узагальнено аспекти формування і функціонування промислової політики України та уточнено окремі напрями впровадження й розвитку дієвих заходів щодо стабілізації інноваційно-інвестиційного розвитку промисловості. Доведено, що основні трансформації системи державної підтримки та стимулювання промислового розвитку мають стосуватися зміни якості інструментів державного регулювання й стимулювання розвитку промисловості загалом. Реструктуризація промислового виробництва має здійснюватися на основі державного стратегічного планування. Запропоновано вирішувати наявні тенденції уповільнення інвестиційної активності вітчизняних промислових підприємств за допомогою внутрішнього коригування та зовнішнього втручання. В умовах ситуації, пов'язаної із наявністю збройного конфлікту на території України, наявністю знищення значної частини основних фондів промислового сектору економіки на Донбасі, загальними негативними тенденціями в економіці, з метою утримання промисловості України на належному рівні запропоновано перерозподіляти внутрішні інвестиційні потоки та застосовувати самофінансування.

**Ключові слова:** промислова політика, інвестиції, інноваційний розвиток, стратегічне планування, стабілізація.

**Вступ та постановка проблеми.** Нерідко поняття «промислова політика», «галузева політика», «секторальна політика», «індустріальна політика» вживаються як синонімічні, хоча у зарубіжній літературі термін «індустрія» означає будь-яку сферу виробничої діяльності, у тому числі й сферу послуг. Але в тому разі, якщо цей термін означає «галузь», він описує саме галузеву політику. Завдання промислової політики різняться між собою. Іноді йдеться про селективну підтримку насамперед промислових галузей з метою розвитку пріоритетних напрямів промисловості та створення додаткових конкурентних

переваг вітчизняних виробників. А інколи промислова політика має за мету стимулювання економічного зростання шляхом активізації діалогу між державою та приватним сектором. Проте на сучасному етапі промисловій політиці поставлено за обов'язок сприяння конкурентоспроможності всього сектору виробництва, що передбачає охоплення лівової частки економічних галузей, які продукують валовий продукт.

Роль уряду у розробленні промислової політики полягає у створенні такого інституційного середовища, яке б уможливило впровадження дієвих заходів задля забез-

печення прогресивних змін у структурі промислового виробництва шляхом залучення додаткових і перерозподілу наявних ресурсів. Такий підхід передбачає розгляд промислової політики як сукупності певних заходів, що описані у відповідній програмі дій згідно з обраною стратегією залежно від сформульованих цілей. Ефективна промислова політика реалізується як державними, так і регіональними органами влади через розроблення і впровадження певного комплексу заходів із підвищення конкурентоспроможності промислового комплексу задля забезпечення економічного зростання в країні. Перехід до вищих технологічних укладів як запоруки підвищення соціально-економічних стандартів в країні можливий лише у разі комплексної структурно-технологічної перебудови промисловості [1].

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Тематики промислової політики України торкалися у своїх працях багато вітчизняних учених. Серед них слід особливо відзначити Ю. Кіндзерського [5], О. Кузьміна [7], В. Диканя [2], О. Амощу [8], Ю. Залознову [3], В. Стадник [9] та інших фахівців з питань управління національним господарством та питань промислового розвитку. Проте із загостренням ситуації, пов'язаної із наявністю збройного конфлікту на території України, наявністю знищення значної частини основних фондів промислового сектору економіки на Донбасі, загальними негативними тенденціями в економіці держави, виникає потреба поглибленого вивчення низки аспектів формування і функціонування промислової політики та необхідність уточнення окремих напрямів упровадження й розвитку дієвих заходів щодо стабілізації інноваційно-інвестиційного розвитку промисловості.

Метою дослідження є поглиблення теоретико-методичних підходів стосовно моніторингу інноваційно-інвестиційних процесів у державній промисловій політиці та розроблення рекомендацій щодо підвищення ефективності державного регулювання і стимулювання трансформаційних процесів у промисловому комплексі України.

**Результати дослідження.** Сьогодні Україні потрібна якісно нова модель відродження економічного потенціалу та зміцнення рейтингу в глобальному просторі, побудована на цілеспрямованій політиці державного регулювання розвитку промисловості, що передбачала б досягнення прогресивних змін у структурних і технологічних параметрах промислового виробництва. Основу цих прогресивних змін у промисловості має становити трансформована відповідно до вимог високотехнологічного ринку система державної підтримки і стимулювання промислового розвитку. Адже чинний механізм не створює імпульсу для розвитку і перебудови внутрішньої системи промислового виробництва, а лише є засобом законодавчого оформлення видатків державного бюджету. Основні трансформації системи державної підтримки і стимулювання промислового розвитку мають стосуватися зміни якості інструментів державного регулювання і стимулювання розвитку промисловості загалом та впровадження морально-етичного виховання учасників суспільно-економічних відносин у державі. Відповідно до цього доцільно навести концептуальний базис державного регулювання промислового розвитку України, що визначає мету, стратегічні напрями та інструменти державного стимулювання прогресивних змін у промисловості та морально-етичного виховання учасників промислових відносин. Успішність такої моделі відродження економічного потенціалу України насамперед залежить від якості державної політики підтримки промислового розвитку, зокрема реалізації ефективного інструментарію стимулю-

вання високотехнологічних зрушень у промисловості та морально-етичного виховання учасників соціально-економічних відносин у державі. Для промислового розвитку України необхідним є саме посилення основ державного регулювання і стимулювання трансформаційних процесів у комплексі [2].

Здійснення наукових досліджень і розробок в Україні останнім часом скорочується в усіх сферах життєдіяльності. Це може бути пов'язано зі впливом світових глобалізаційних процесів на економіку України, зокрема з відсутністю можливості фінансувати сферу розроблення високотехнологічної продукції. Важливим складником ринку високих технологій є розвиток промислових підприємств. Поняття «високі технології» безпосередньо пов'язане з поняттям «інновації». Потрібно підсилити державну підтримку пріоритетних високотехнологічних галузей та стимулювати їхнє фінансування. Для цього треба вдосконалити законодавчо-нормативну базу, що сприятиме розвитку інвестиційної діяльності в галузі.

На відміну від світу, в Україні реалізація масштабних інноваційних структурних змін у сфері реального виробництва відбувається вкрай повільно. Це, по-перше, безпелеяційно свідчить про неефективність вжитих виконавчою владою заходів стосовно розв'язання зазначеної проблеми; по-друге – вимагає від Кабінету Міністрів України розроблення виваженої промислової політики, основним завданням якої стає забезпечення необхідних економічних передумов для випереджаючих темпів розвитку наукоємних виробництв.

Не можна сказати, що державна промислова політика в Україні зовсім залишає поза увагою унікальні виробництва та підприємства, адже розроблено галузеві стратегії з досить широким набором методів державного стимулювання і підтримки. Однак більшість із них поки що залишається лише у стратегіях. Тому зараз дуже важливо перевести заплановані заходи у площину практичних дій, оскільки розвиток зазначених виробництв – це реальний шлях переходу до неоіндустріального зростання. Наступна найважливіша проблема – дефіцит інвестиційних ресурсів для реалізації неоіндустріальних проєктів. Йдеться як про державні, так і про корпоративні інвестиції. Перші обмежені постійним бюджетним дефіцитом, а інші – нестабільністю виробництва, а отже, скороченням прибутків або зростанням збитків. Однак слід зазначити, що окремі точкові конкурентні виробництва в Україні таки збереглися. Зокрема, Україна входить до вісімки держав, які володіють повним циклом проєктування та вироблення авіадвигунів, що експлуатуються у понад 100 країнах світу, а також до десятки країн із повним циклом авіабудування – від проєктування до серійного виготовлення. Досить конкурентоспроможним на світових ринках є вітчизняне трансформаторне, турбоатомне та компресорне виробництво [3].

В умовах швидкоплинності товарної кон'юнктури на світовому ринку високотехнологічної продукції надання окремим товарним групам пріоритетного з огляду на національний економічний розвиток статусу набуває стратегічно важливого значення, тому що інтенсивна інноваційна діяльність у сфері технологічного та високотехнологічного розвитку промислового комплексу України має стати знаковою точкою відліку початку розбудови інноваційного типу економічного зростання.

Головне завдання державної стратегії економічного розвитку промислового сектору – підвищення технологічного рівня виробничого процесу, збільшення обсягів випуску продукції з високою часткою доданої вартості та забезпечення на засадах інноваційних структурних зру-

шень відповідного сучасній ринковій кон'юктурі рівня конкурентоспроможності промислової продукції [4].

Маючи за мету взаємовигідне соціально-економічне партнерство, потрібно розвивати відносини з промисловими підприємствами, об'єднаннями промисловців, громадськості та профспілками для успішної реалізації промислової політики; формувати у суспільстві та трудових колективах внутрішню злагоду з приводу цілей розвитку і засобів їхнього досягнення, які забезпечують поступове зростання економіки та промисловості завдяки моделі розширеного відтворення на основі переходу до інноваційно-інвестиційного шляху розвитку й підвищення ефективності. Проте реалізація визначених пріоритетів може мати складні проблеми через нерозвиненість національної інноваційної системи, брак достатніх інвестиційних ресурсів, труднощі світової конкуренції тощо. Саме у площині подолання інвестиційного дефіциту має розбудовуватися система державно-приватного партнерства як механізм фінансового забезпечення взаємовигідних великих проєктів, насамперед для модернізації промислової інфраструктури загальнодержавного та регіонального рівнів. Не менш важливим є залучення прямих іноземних інвестицій як чинника прискорення інвестиційних процесів загалом та інноваційно наповнених зокрема [3].

Реструктуризація промислового виробництва має здійснюватися на основі державного стратегічного планування. Воно передбачає розроблення системи довго-, середньо- та короткострокових прогнозів, визначення низки взаємопов'язаних цілей соціально-економічного і технологічного розвитку першого, другого і третього порядку, розроблення довгострокових концепцій, середньострокових програм та індикативних планів, створення інститутів організації і виконання намічених завдань, методів контролю та механізмів відповідальності за досягнення результатів. Напрямами реформування промисловості мають стати, по-перше, оптимізація структури промислового виробництва з його переважною орієнтацією на потреби внутрішнього ринку та матеріально-технічне забезпечення спеціалізації; по-друге, ліквідація критичного зносу та інноваційно-технологічна модернізація виробництва; по-третє, інвестиційне забезпечення структурних змін і технологічної модернізації.

Тактика структурних змін має вибудовуватись із необхідності орієнтації, з одного боку, на конкретні сегменти внутрішнього і зовнішнього ринків, де вітчизняні товаровиробники мають або можуть швидко отримати конкурентні переваги, спираючись на внутрішні сприятливі умови і державну підтримку, з іншого – на кардинальне розширення власного виробництва до досягнення паритету або переважання у тих секторах внутрішнього ринку, де сьогодні переважає імпорту, здійснюючи політику активного імпортозаміщення. Під час вибору галузевих пріоритетів основну увагу має бути зосереджено на відновленні потенціалу вітчизняного машинобудування та легкої промисловості, диверсифікації та розширенні асортименту продукції хімічної промисловості та гірничо-металургійного комплексу, їхньому пристосуванню до потреб внутрішнього ринку та забезпеченні прийнятної для країни спеціалізації на світовому ринку [5].

Згідно із засадами сталого економічного розвитку питома вага галузей переробної промисловості повинна становити 20% у структурі національної економіки. Саме види переробної діяльності є генераторами науково-технічного прогресу в країні та осередком концентрації інновацій на шляху становлення інноваційно-орієнтованої економіки.

У 2017 р. інноваційною діяльністю в промисловості займалися 759 підприємств, або 16,2% обстежених промислових. Серед регіонів вищою за середню в Україні частка інноваційно активних підприємств була в Харківській, Тернопільській, Миколаївській, Черкаській, Кіровоградській, Івано-Франківській, Запорізькій, Сумській областях та м. Київ (табл. 1).

Варто відзначити, що протягом останніх років спостерігається досягнення позитивної динаміки зміни рівня розвитку реалізованого потенціалу в Україні у високотехнологічних промислових виробництвах, зокрема виробництві хімічних речовин і хімічної продукції; виробництві комп'ютерів, електронної та оптичної продукції; виробництві машин і устаткування, а також у галузях, зорієнтованих на випуск кінцевої продукції (харчова та текстильна промисловість). Формування оптимальних відтворювальних умов для зазначених видів промислової діяльності сприятиме зменшенню питомої ваги ресурсозатратних та енергоємних промислових виробництв, а також структурній модернізації промислового потенціалу [7].

Нині будь-яка держава, що демонструє прихильність до сприяння промисловій конкурентоспроможності та економічному зростанню, підвищенню добробуту громадян, відносить до переліку своїх провідних цілей забезпечення процвітання науки та виробничого характеру науковим дослідженням і розробкам. У країнах, що зазнали істотних економічних потрясінь, стимулювання прихованого інноваційного потенціалу розглядається як важливий каталізатор відновлення їхніх економік. В Україні досі не сформувалося чітке ставлення до інноваційної діяльності. Попит промислових підприємств на інновації є обмеженим, а взаємозв'язки між ключовими суб'єктами інноваційного процесу – наукою та виробництвом – мають здебільшого формальний характер. Сполучних «мостів» між ними, як і раніше, немає, що не дає їм змоги ефективно взаємодіяти, обмінюватися ресурсами, знаннями та створювати ланцюжки зворотного зв'язку. Вирішення наявних проблем потребує проведення цілеспрямованої державної економічної політики та різкого підвищення вимог до системи управління інвестиціями, маючи за мету прискорення структурних реформ у сучасній українській економіці. Конкретні кроки в цьому напрямі мають передбачати підтримку та розвиток міжсекторального співробітництва, посилення прозорості, відкритості і відповідальності діяльності органів влади, розвиток їхньої комунікаційної взаємодії з наукою, бізнесом і громадськістю [8].

Вирішення проблеми конкурентоспроможності вітчизняних підприємств, очевидно, потребує значних зусиль з боку їхнього менеджменту для здійснення необхідних організаційно-структурних чи технологічних змін. Однак якщо для невиробничих видів економічної діяльності, що не потребують значних інвестиційних вливань, такі зміни можуть здійснюватися під впливом «невидимої руки ринку», то у фондомістких галузях (до яких належить передусім промисловий сектор) реальні структурні і технологічні зміни можуть бути здійснені лише за відчутного й обґрунтованого державного протекціонізму.

Світова практика державного регулювання у сфері промислової політики налічує багато ефективних інструментів. З погляду економічної теорії, промислова політика – це концепція держави, націлена на ефективний розвиток промисловості в результаті використання прогресивних методологічних підходів і принципів. З погляду практичного застосування промислова політика держави є системою законодавчих, адміністративних, фінансово-

Інноваційна діяльність промислових підприємств за регіонами, 2017 р.

	Кількість інноваційно активних підприємств		Обсяг витрат на інноваційну діяльність, млн. грн.	Обсяг реалізованої інноваційної продукції усього, млн. грн.
	усього, од.	у % до загальної кількості обстежених підприємств		
Україна	759	16,2	9117,5	17714,2
Вінницька	24	15,4	100,4	454,7
Волинська	17	16,0	162,1	66,8
Дніпропетровська	51	11,0	1127,3	297,8
Донецька	22	11,5	725,3	3301,9
Житомирська	23	13,9	10,4	155,9
Закарпатська	12	9,0	26,2	358,1
Запорізька	42	19,1	1393,4	4041,2
Івано-Франківська	28	21,7	134,2	105,4
Київська	37	11,0	289,7	770,6
Кіровоградська	24	22,6	504,2	405,6
Луганська	7	10,0	20,2	13,1
Львівська	48	15,2	310,1	763,1
Миколаївська	25	26,9	324,9	417,3
Одеська	36	15,7	150,1	157,6
Полтавська	27	10,4	68,2	243,2
Рівненська	8	5,9	7,3	9,3
Сумська	24	20,5	598,5	601,9
Тернопільська	25	27,5	109,7	126,9
Харківська	111	28,1	890,9	2515,9
Херсонська	15	15,5	56,1	287,6
Хмельницька	8	5,7	24,6	27,8
Черкаська	32	24,4	124,7	583,1
Чернівецька	8	14,5	26,1	46,3
Чернігівська	10	9,6	71,7	345,4
м. Київ	95	20,7	1861,2	1617,7

Джерело: [6]

економічних рішень і заходів, що дають можливість управляти розвитком промислового комплексу країни відповідно до затверджених цілей найефективнішого його розвитку. Обидва боки трактування сутності промислової політики однаково важливі: перший показує співвідношення державного і ринкового механізмів у визначенні стратегічних пріоритетів розвитку промисловості, а другий – формує систему важелів та обмежень для реалізації визначених стратегічних напрямів розвитку промислового виробництва.

При цьому державна технологічна політика теж повинна здійснюватися як для розвитку внутрішнього ринку товарів, так і для передачі технологій за ліцензійними угодами. Підприємства мають розвивати взаємозв'язки з транснаціональними компаніями. Це означає інвестування для зростання міжнародної конкурентоспроможності, орієнтуючись на продуктивність промисловості загалом (чи окремих галузей), а не лише на підтримку тих чи інших (переважно близьких до влади) внутрішніх економічних гравців.

Кожна країна, орієнтуючись на свої стратегічні цілі й ресурсні обмеження, знаходила для себе певний інструментарій інституційного забезпечення розвитку промислового комплексу. Водночас важливо бачити спільність цілей у формуванні такого регулятивного механізму – їх спрямованість на те, щоб використання інструментів і важелів промислової політики давали змогу підвищувати

здатність національних економік конкурувати на світових ринках [9].

**Висновки.** Маючи за мету розвиток української промисловості, що є одним із двигунів економіки, підприємства мають отримувати кошти як завдяки зовнішнім інвесторам, так і від своїх власників. Нестача фінансових інвестицій у промислове виробництво привела до зношення виробничих потужностей, що є суттєвою перешкодою для підвищення конкурентоздатності української промислової продукції.

Нині порушено стабільну діяльність промислових підприємств. Дестабілізуючими факторами при цьому можна визначити скорочення обсягів закордонних замовлень на промислову продукцію; збільшення рівня відпускних цін на промислову продукцію; скорочення кількості зайнятих працівників; переривання міжрегіональних відносин, що спричинено воєнним протистоянням на Донбасі.

Зниження рівня капітальних інвестицій підтверджує проблеми у фінансовому забезпеченні промислових підприємств України, зокрема проблеми сповільнення темпу зростання основного капіталу. Отже, наявні причини уповільнення інвестиційної активності вітчизняних промислових підприємств можна вирішувати за допомогою внутрішнього коригування та зовнішнього втручання. Для того щоб утримати промисловість України на належному рівні, потрібно перерозподіляти внутрішні інвестиційні потоки та самофінансування.

Список використаних джерел:

1. Панченко В.Г. Нова промислова політика України як прояв ліберального економічного патріотизму / В.Г. Панченко // Міжнародні відносини. Серія «Економічні науки». 2015. № 6. URL: [journals.iir.kiev.ua/index.php/ec\\_n/article/view/3400](http://journals.iir.kiev.ua/index.php/ec_n/article/view/3400).
2. Дикань В.Л. Державне регулювання промислового розвитку України / В.Л. Дикань, М.В. Корінь // Вісник економіки транспорту і промисловості. 2018. № 61. С. 9–19. DOI: 10.18664/338.47:338.45.v0i61.127600.
3. Економічні та соціальні проблеми розвитку промисловості: монографія / Ю.С. Залознова; НАН України, Ін-т економіки пром-сті. Київ, 2017. 288 с.
4. Матвієць М.В. Інноваційний розвиток підприємств на ринку високих технологій в Україні / М.В. Матвієць // Збірка тез доповідей конф. «Стратегічні детермінанти соціально-економічного розвитку в умовах трансформаційних перетворень». К: ВНЗ «Київський університет ринкових відносин», 2018. С. 74–76.
5. Кіндзерський Ю.В. Вектори неоіндустріальної трансформації: акценти політики і державного управління / Ю.В. Кіндзерський // Маркетинг та менеджмент у фокусі викликів нової економіки: матеріали міжнародної науково-практичної конференції (26–28 квітня 2018 р.) / за заг. ред. проф. І.І. Черленяка. Ужгород: Видавництво УжНУ «Говерла», 2018. С. 76–79.
6. Доповідь «Інноваційна діяльність промислових підприємств у 2017 році» / Держкомстат України / URL: [http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat\\_u/2018/dop/04/dop\\_idpp17\\_w.zip](http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2018/dop/04/dop_idpp17_w.zip).
7. Кузьмін О.С. Оцінювання рівня розвитку промислового потенціалу та формування стратегій його нарощування (галузевий аспект) / О.С. Кузьмін, Н.С. Станасюк // Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. Вип. 14, Ч. 1. 2017. С. 168–172.
8. Амоша О.І. Удосконалення системи управління інноваціями як умова прискорення структурних реформ в Україні / О.І. Амоша, А.І. Землянін, І.Ю. Підоричева // Економіка України. 2015. № 9. С. 49–65.
9. Менеджмент різноманітності в розвитку конкурентоспроможності промислових корпорацій: монографія / [Стадник В.В. та ін.]; за заг. і наук. ред. д.е.н., проф. В. В. Стадник. Хмельницький: А.С. Гонта, 2017. 348 с.

### СТРАТЕГИЯ ИННОВАЦИОННО-ИНВЕСТИЦИОННОГО РАЗВИТИЯ В ГОСУДАРСТВЕННОЙ ПРОМЫШЛЕННОЙ ПОЛИТИКЕ

**Аннотация.** В статье обобщены аспекты формирования и функционирования промышленной политики Украины и уточнены отдельные аспекты внедрения и развития действенных мер по стабилизации инновационно-инвестиционного развития промышленности. Доказано, что основные трансформации системы государственной поддержки и стимулирования промышленного развития должны касаться изменения качества инструментов государственного регулирования и стимулирования развития промышленности в целом. Реструктуризация промышленного производства должна осуществляться на основе государственного стратегического планирования. Предложено имеющиеся тенденции замедления инвестиционной активности отечественных промышленных предприятий решать с помощью внутренней корректировки и внешнего вмешательства. В условиях ситуации, связанной с наличием вооруженного конфликта на территории Украины, присутствием разрушенности значительной части основных фондов промышленного сектора экономики на Донбассе, общими негативными тенденциями в экономике, с целью удержания промышленности Украины на должном уровне предложено перераспределять внутренние инвестиционные потоки и применять самофинансирование.

**Ключевые слова:** промышленная политика, инвестиции, инновационное развитие, стратегическое планирование, стабилизация.

### STRATEGY OF INNOVATION-INVESTMENT DEVELOPMENT IN THE STATE INDUSTRIAL POLICY

**Summary.** The article summarizes the aspects of the formation and functioning of Ukrainian industrial policy and specifies certain aspects of implementation and development of effective measures for stabilization of innovation and investment development of industry. It is proved that the main transformations of the system of state support and stimulation of industrial development should concern changes in the quality of state regulation instruments and the stimulation of the development of industry as a whole. The restructuring of industrial production should be based on state strategic planning. It is suggested that existing tendencies of slowdown of investment activity of domestic industrial enterprises can be solved with the help of internal correction and external interference. In the conditions of the situation connected with the presence of armed conflict in the territory of Ukraine, the presence of destruction of a significant part of the main funds of the industrial sector of the economy in the Donbass, the general negative tendencies in the economy with the aim of keeping industry of Ukraine at the proper level is proposed to redistribute domestic investment flows and apply self-financing.

**Key words:** industrial policy, investments, innovative development, strategic planning, stabilization.

**Оверчук В. А.**

*кандидат психологічних наук, доцент,  
доцент кафедри психології*

*Донецького національного університету імені Василя Стуса*

**Overchuk V. A.**

*Candidate of Psychological Sciences,  
Associate Professor, Department of Psychology,  
Donetsk National University named after Vasyl Stus*

## МІЖНАРОДНИЙ ДОСВІД У СФЕРІ ПРАЦЕВЛАШТУВАННЯ ОСІБ З ІНВАЛІДНІСТЮ

**Анотація.** У статті розглядається міжнародний досвід соціальної підтримки осіб з інвалідністю. Автор проводить ознайомлення з системою соціальних і податкових пільг у Бельгії для осіб з інвалідністю і заходів для стимулювання працевлаштування в Брюссельському столичному регіоні. Додатково розглядається успішний підхід до стимулювання підприємницької діяльності серед осіб з інвалідністю в США.

**Ключові слова:** особи з інвалідністю, зайнятість, безробіття, соціальна політика.

Постановка проблеми. Соціальний захист і працевлаштування осіб з інвалідністю залишається актуальною проблемою в Україні і потребує особливої уваги з боку органів державної влади. Крім того, що такі особи потребують особливої уваги і реалізації спеціальних заходів, ситуація ускладнюється недостатнім фінансуванням, а часом і недостатньою обізнаністю персоналу центрів зайнятості і недостатнім рівнем співпраці між органами державної, місцевої влади, організацій, що опікуються проблемами осіб з інвалідністю, і суспільства загалом.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Останнім часом все більше уваги вчені приділяють вивченню міжнародного досвіду соціальної підтримки осіб з інвалідністю [1; 2]. Особливо цікавим є досвід розвинутих країн світу. Цікавими є дослідження зарубіжних вчених. Як слушно помічають М. Ренко, С.П. Харріс та К. Калдвелл [3], вираз «особи з інвалідністю» використовується дуже часто в узагальнюючому сенсі, тоді як на практиці це різні люди, і у кожної людини своя ситуація. Тому під час розроблення заходів із працевлаштування осіб з інвалідністю потрібно враховувати і різницю у фізичному стані цих осіб, й індивідуальні історії про те, як була набута хвороба. М. Ренко, С.П. Харріс та К. Калдвелл [3] розглядають цікаву практику стимулювання підприємницької діяльності серед осіб з інвалідністю. Також цікавий досвід описаний в роботі Ф. Бальказара, Дж. Кучака, С. Дімфла та ін. [4].

**Виділення невіршених раніше частин загальної проблеми.** В Україні розроблено доволі прогресивне законодавство щодо захисту прав осіб з інвалідністю та підтримки цих осіб. Водночас очевидним є те, що Україна ще не досягла рівня розвинутих країн світу у сфері соціальної підтримки та допомоги з працевлаштування цих людей. З огляду на те, що Україна обрала курс на євроінтеграцію, доцільним є вивчення досвіду провідних країн світу з метою запозичення тих практик, які мали найбільший успіх в інших країнах і який можна адаптувати в Україні. Огляд наукової літератури [1; 2] вказує на те, що такий аналіз є завжди актуальним, тому що регулювання і практика інших країн постійно змінюється в результаті вдосконалення наявних систем.

**Метою** статті є вивчення досвіду окремих країн світу у сфері соціального захисту осіб з інвалідністю та стимулювання їх працевлаштування.

**Виклад основного матеріалу.** Як уже зазначалося вище, Україна вибрала курс на євроінтеграцію. Тому особливо цікавим є вивчення досвіду країн ЄС, особливо тієї країни, де знаходяться основні європейські інституції і яка була однією з трьох засновниць союзу, який у подальшому переріс у Європейський Союз.

Соціальна підтримка осіб з інвалідністю в Бельгії. Органи державної влади та установи соціального забезпечення Бельгії намагаються максимально допомагати особам з інвалідністю. З цієї метою була розроблена і впроваджена система податкових та соціальних заходів. Інвалідність у Бельгії визнається за умови, що особа не може працювати більше року через певну хворобу чи травми. Соціальна служба надає в такому разі допомогу на придбання протезів, імплантатів та інвалідних колясок, а також певну фінансову підтримку.

У Бельгії влада намагається максимально обмежити вплив інвалідності на життя людини через конкретні заходи. Приклади включають зниження податку на доходи фізичних осіб та податку на майно і право на соціальну ставку на оплату за послуги зв'язку. Крім того, особа, яка має менші шанси на ринку праці або яка сильно залежить від допомоги третіх осіб, має право на додаткову фінансову допомогу.

Є різні заходи щодо соціального житла для людей з інвалідністю. Умови цих програм відрізняються залежно від регіону, де проживає особа з інвалідністю. Як правило, ці заходи передбачають зменшення орендної плати для тих, хто винаймає житло, або заходів, спрямованих на адаптацію будинку до потреб осіб з інвалідністю. Цільова група, на яку спрямований цей захід, – це орендарі соціального житла, де член сім'ї має важку інвалідність.

У разі, коли людина несе додаткові витрати через зниження своєї автономності в результаті інвалідності, наприклад, не може виконувати, як раніше, роботу по дому, вона може подати запит на додаткову допомогу (грошову або на оплату послуг найманої домогосподарки). Для отримання цієї допомоги особа має отримати підтвердження від лікаря. Під час призначення допомоги враховується загальна сума доходу всієї сім'ї.

Додатково можуть надаватися податкові пільги під час купівлі автомобіля:

– знижена ставка ПДВ у розмірі 6% на придбання транспортного засобу, а потім – повернення сплаченого ПДВ;

– знижена ставка ПДВ у розмірі 6% на придбання запасних частин, обладнання та аксесуарів, а також на технічне обслуговування та ремонтні роботи;

– звільнення від податку за реєстрацію і користування автомобілем.

Ці пільги можуть отримати особи з серйозними фізичними обмеженнями або ті, хто є військовими інвалідами (військовими чи цивільними).

Ще одним видом податкових пільг є пільги на податок із нерухомості. Захід полягає у зменшенні податку на майно та збільшенні суми, на яку не нараховується податок на доходи фізичних осіб, для людей з інвалідністю. Зменшення податку на нерухомість можуть отримати орендарі чи власники житла, які мають інвалідність або в яких хтось із членів сім'ї має інвалідність. При цьому ця податкова пільга може бути надана особам, у яких інвалідність була отримана до досягнення 65 років і які відповідають певним умовам.

Допомога на зміну джерела доходу надається інвалідам, які через фізичну або психічну ситуацію можуть заробити не більше 1/3 від того, що б вони могли заробити на ринку праці, не маючи інвалідності.

Бельгійські соціальні служби активно підвищують поінформованість осіб з інвалідністю, членів їхніх сімей, роботодавців, працівників соціальних служб і суспільство загалом щодо можливостей отримання допомоги й існування різних служб для осіб з інвалідністю. Багато інформації щодо процедури отримання статусу інваліда, соціальних пільг, можливостей працевлаштування, корисних контактів знаходиться на спеціально створених сайтах соціальних служб. Також функціонує централізований електронний сервіс, через який особа з інвалідністю, роботодавець або певна державна установа може подати запит і отримати підтвердження про статус інвалідності певної особи.

Однією з онлайн-платформ, яка сприяє інформаційній обізнаності, є Wheelit [6] – група, до якої входять спеціалізовані асоціації, державні органи та члени-засновники (такі як AXA, Ethias, Levi's та L'Oreal), з метою забезпечення роботою людей з обмеженими можливостями. Ця платформа – це не тільки робочий сайт для людей з обмеженими можливостями, але також місце зустрічі, де компанії хочуть виконати свою соціальну роль, а будь-яка інша зацікавлена людина може легко зв'язатися з цією компанією. На сайті також міститься багато корисної інформації для кандидатів, поради щодо написання резюме та роз'яснення щодо пільг і переваг, які можуть мати роботодавці під час найму осіб з інвалідністю.

Крім того, що сайт слугує місцем зустрічі роботодавців і тих, хто шукає роботу, організація надає обом сторонам низку послуг. Наприклад, для підприємств допомагає підготувати робоче місце, проводить тренінги керівникам організацій щодо особливостей найму осіб з особливими потребами та інвалідністю, проводить рекламу соціальної відповідальності підприємства, яке співпрацює з організацією; також підприємства можуть оформити абонемент за невелику плату і мати доступ до повної бази даних резюме, що дає підприємству змогу економити кошти на наймі персоналу.

Окремо функціонує онлайн-платформа для працівників соціального сектору, де вони можуть отримувати регулярно всю необхідну інформацію, спілкуватися між собою щодо практичних питань і законодавства. Ця платформа дає змогу соціальним працівникам постійно мати актуальні знання і швидко адаптуватися до змін і нових проблем.

Окремо діють програми працевлаштування на рівні регіонів. Для прикладу розглянемо заходи, які діють у Брюссельському столичному окрузі.

1. Ознайомче стажування. Таке стажування дає змогу особі з інвалідністю ближче познайомитися з професією і реальними життєвими ситуаціями на робочому місці. Таке стажування є неоплачуваним і триває не більше 20 днів, але соціальна служба покриває необхідні витрати на страхування особи з інвалідністю на період стажування.

2. Договір про адаптацію. Цей захід має на меті сприяти працевлаштуванню людей з інвалідністю шляхом встановлення періоду взаємної адаптації роботодавця та працівника-інваліда з метою сприяння укладенню звичайного трудового договору. Договір про адаптацію укладається на термін від трьох місяців до одного року і може бути відновлений на другий і на третій рік. Відповідно до цього договору роботодавець сплачує:

– перший рік роботи-навчання – 1 євро за відпрацьовану годину, а з другого року – 1,50 євро за годину;

– додаткове фінансування: максимум 7,12 € за годину (розраховується індивідуально з урахуванням інших доходів і страхового покриття). Це додаткове фінансування відшкодовується роботодавцю службою PHARE (організація сприяння автономії осіб з інвалідністю).

3. Бонус за прийняття на роботу. Метою запровадження цього бонусу є сприяння працевлаштуванню осіб з інвалідністю або їх утримання на роботі шляхом компенсації низької продуктивності деяких працівників через їхню інвалідність. Це інтервенція, надана роботодавцю за винагороду та соціальні збори, щоб компенсувати втрату працездатності працівника-інваліда. Для контракту на невизначений строк або фіксованого контракту (більше 3 місяців) премія не може перевищувати 50% від зарплатної плати та внесків, сплачених роботодавцем. Служба PHARE визначає після оцінки відсоток втручання з урахуванням характеру інвалідності та профілю роботи. Премія встановлюється максимум на один рік і може бути продовжена залежно від ситуації. Для строків контрактів, що не перевищують три місяці, премія, надана PHARE [5], відповідає 30% від винагороди працівника-інваліда та внесків, сплачених роботодавцем. Вона фіксується протягом строку дії договору та може бути поновлена за певних умов. Допомога з інтеграції може бути надана після закінчення професійного контракту на адаптацію.

4. Бонус за підтримку/керівництво. Цей бонус був запроваджений для сприяння інтеграції інваліда на його робоче місце, дозволяючи йому мати повну інформацію та належну підтримку. Роботодавець отримує фінансову допомогу від служби PHARE максимум 250 євро на місяць, щоб один із її працівників міг надавати підтримку особі з інвалідністю та супроводжувати на початку роботи цієї особи в компанії.

5. Бонус за інклюзію. Використання цього бонусу має сприяти інтеграції інвалідів на підприємстві шляхом підвищення рівня обізнаності та підготовки інших працівників підприємства до роботи в одному колективі з особою з інвалідністю. Цей бонус виплачується одноразово службою PHARE і покриває вартість курсів і тренінгів для колективу підприємства. Сума не перевищує 1000 євро.

6. Бонус за відкриття власної справи. Допомогти особі-інваліду, яка бажає стати незалежною на території Брюссельського регіону або відновити свою незалежну діяльність після перерви, спричиненої травмою або хворобою, або хто перебуває в ситуації, коли через інвалідність може припинити професійну діяльність або втратити продуктивність. Ця фінансова допомога надається особам з інвалідністю протягом певного періоду. Розмір допомоги визначається відсотком від середньомісячного мінімального доходу, який гарантується колективним трудовим договором, але не може перевищувати 50%. Цей

відсоток еквівалентний втраті роботи заявника. Втручання надається не пізніше, ніж із дня отримання заяви. Він фіксується на один рік і може бути продовжений за певних визначених умов.

7. Бонус за створення робочого місця і його адаптацію для осіб з інвалідністю. Такий бонус сприяє найму особи з інвалідністю чи її підтримки на роботі або сприяє доступу працівників до роботи, яка найкраще відповідає їхнім здібностям. Допомога надається роботодавцю та покриває фактично витрати на адаптацію робочого місця відповідно до характеру інвалідності. Якщо адаптація полягає в закупівлі спеціалізованого обладнання, інтервенція охоплює лише різницю між вартістю такого обладнання та стандартного обладнання. Втручання може надаватися державним чи приватним роботодавцям, з якими особа з інвалідністю працює на умовах договору про професійну адаптацію, а також для самозайнятих осіб з інвалідністю та організацій, які забезпечують професійне навчання особи з інвалідністю.

8. Покриття транспортних витрат. Ці витрати покриваються тоді, коли людина не може внаслідок своєї непрацездатності користуватися громадським транспортом або самостійно користуватися ним. Ці витрати повинні бути додатковими витратами, пов'язаними з інвалідністю. Коли особа може користуватися громадським транспортом лише в супроводі інших осіб, беруться до уваги лише транспортні витрати супроводжуючої особи.

Втручання відбувається не пізніше, ніж на день одержання запиту службою PHARE. Втручання зменшується за будь-яким правовим або регуляторним втручанням, наданим на витрати, понесені інвалідами для переходу на місце їхнього бізнесу чи подібного, та витрати на проїзд, якщо вони здійснюються громадським транспортом.

**Стимулювання підприємницької діяльності осіб з інвалідністю.** Низка досліджень [1; 2; 3], проведених в Україні і за кордоном, демонструють, що, незважаючи на зусилля держави, продовжують існувати підприємства та організації, які бояться приймати на роботу осіб з інвалідністю. Вони бояться зниження продуктивності праці, зниження якості продукції чи послуг, підвищення контролю з боку держави, додаткових витрат, додаткової відповідальності. Також багато людей бояться працювати разом із людьми, які мають психологічні чи психічні проблеми, відстають у розвитку. Це явище спостерігається в різних країнах світу [1], тому важко говорити про повноцінну конкурентоспроможність осіб з інвалідністю, коли ринок праці не готовий до цього. Тому одним із варіантів повноцінної професійної реалізації осіб з інвалідністю є започаткування власної справи.

Водночас варто міркувати об'єктивно. Тоді як підприємництво є однією з можливостей працевлаштування багатьох безробітних, новостворені мікро- та малі підприємства несуть в собі великі ризики. Багато з таких підприємств дуже швидко закриваються після початку діяльності. Причинами таких невдач може бути нестача фінансів, недостатність досвіду у засновників, втрата стратегічного орієнтира і розуміння того, як розвивати початкову ідею. Тому важливо на початку розвитку бізнес-ідеї та її реалізації мати підтримку з боку більш досвідчених осіб. Це стосується будь-кого, але особам з інвалідністю можуть знадобитися особливі ментори, якими можуть бути такі самі люди, які вже досягли успіху в бізнесі.

**Досвід активізації підприємницької діяльності серед осіб з інвалідністю: досвід США.** Не менш цікавими є практики підтримки осіб з інвалідністю в передовій країні світу – США. Особливо цікавим є те, як проводиться стимулювання підприємницької діяльності серед

осіб з інвалідністю як одного із способів підтримки їхньої професійної діяльності.

Ознайомлення з деякими прикладами мотивації осіб з інвалідністю вказує на те, що ефективною формою організації такої допомоги є створення консорціумів, в яких об'єднують зусилля і експертизу декілька різних організацій і, можливо, індивідуумів. До таких консорціумів можуть входити університети, центри зайнятості, центри реабілітації осіб з інвалідністю та лікарні, громадські організації, органи державної та місцевої влади та бізнес-структури. Один із прикладів схожого консорціуму, який діє в Чикаго, аналізується в роботі Ф. Бальказара, Дж. Кучак та ін. [4].

Консорціуми створюються в результаті об'єднання зусиль декількох груп зацікавлених осіб. Важливою умовою участі в консорціумі є те, щоб кожний його член міг через таку діяльність досягти власних цілей. Стимулювання осіб з інвалідністю до започаткування власної справи в таких консорціумах включає декілька етапів та експертний супровід з моменту виявлення особою з інвалідністю бажання взяти участь у програмі і спробувати започаткувати власну справу. Першим етапом є бесіда з особами з інвалідністю з метою виявлення головних мотиваційних стимулів та кращого розуміння індивідуальної ситуації. Особливо важливо концентруватися на потенціалі таких осіб, а не на їх обмеженнях.

Діяльність консорціуму має передбачати додаткову освіту для осіб з інвалідністю у формі лекцій, семінарів, тренінгів на теми, пов'язані із започаткуванням власної справи. Крім цього, ефективними є менторські програми, які дозволяють обрати індивідуальний підхід і забезпечити підтримку в різних аспектах – психологічному, технічному, юридичному тощо – з урахуванням індивідуальних особливостей і конкретних проблем, що виникають в процесі розроблення бізнес-ідеї, підготовки бізнес-плану, реєстрації та розвитку бізнесу.

Після знаходження бізнес-ідеї необхідне розроблення і представлення бізнес-плану на розгляд комісії експертів, серед яких обов'язково повинні бути представники бізнес-структур. Цей етап є одним із переломних, оскільки позитивне сприйняття бізнес-ідеї досвідченими експертами вже сприймається як маленька перемога і мотивує продовжувати втілювати ідею на практиці. Найважчою, мабуть, на цьому етапі є критика запропонованих ідей. Тому дуже важливою є співпраця з менторами і серйозний підхід до пошуку і детального розроблення початкової ідеї. Також особи, чії бізнес-плани не витримали критики, повинні мати можливість повторно пройти етап пошуку бізнес-ідеї і розроблення бізнес-плану.

Втілення бізнес-плану в життя повинно супроводжуватися фінансовою, юридичною, бухгалтерською та іншою консультативною підтримкою. Найбільше питань викликає необхідність фінансової допомоги. Враховуючи реалії життя в Україні, розраховувати на те, що держава зможе фінансово підтримати кожен особу з інвалідністю з реалізацією її бізнес-плану, не варто. Необхідно розглядати альтернативні джерела фінансування. Такими джерелами можуть стати насамперед власні кошти особи з інвалідністю або її сім'ї. Також, популярності набирають онлайн-платформи для стартапів, де бізнес-ідею можуть підтримати професійні інвестори та звичайні громадяни. Крім цього, існують грантові програми міжнародних організацій та фінансових інститутів, які передбачають мікрофінансування малого бізнесу. Такі програми вже успішно реалізовувалися в Україні та багатьох інших країнах світу.

Одним із варіантів розроблення і реалізації бізнес-ідеї є створення спільного бізнесу, де засновниками є декілька



осіб з інвалідністю. Такий варіант має певні переваги: люди розуміють одне одного, людей може об'єднувати спільна ідея навколо специфічних потреб, задоволення яких може принести прибуток (наприклад, особливі послуги для осіб з обмеженням рухової діяльності).

Звісно, що організація таких консорціумів, як і будь-які інші способи активації підприємницької діяльності серед осіб з інвалідністю, вимагає багато зусиль і значної частки волонтерської діяльності. Водночас саме такий підхід дає змогу створити особливі умови й атмосферу підтримки,

в яких особа з інвалідністю зможе переключити увагу зі своїх обмежень на свої таланти і можливості.

**Висновки** і пропозиції. Звісно, в одній статті важко відобразити усі успішні практики, які є у сфері соціального захисту осіб з інвалідністю в розвинутих країнах світу. Водночас розглянуті в статті приклади в Бельгії та США дають змогу проаналізувати можливість їх застосування в Україні з урахуванням особливостей соціально-економічної системи, розробити і запровадити подібні заходи в нашій країні.

#### Список використаних джерел:

1. Заярнюк О.В. Зарубіжний досвід сприяння зайнятості інвалідів. Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки, 2011, вип. 20, ч. II, С. 81–86.
2. Свинчук А.А. Міжнародний досвід розвитку соціальних підприємств: уроки для України. Стратегія економічного розвитку України. № 34 (2014), С. 25–32.
3. Renko M., Harris S.P., Caldwell K. Entrepreneurial entry by people with disabilities. International Small Business Journal. 2015, Volume: 34, issue: 5, pp. 555–578.
4. Balcazar F., Kuchak J., Dimpfl S., Sariepella V., Alvarado F. An empowerment model of entrepreneurship for people with disabilities in the United States. Psychological Intervention. 2014, 23, pp. 145–150.
5. PHARE: Personne Handicapée Autonomie Recherchée. <https://phare.irisnet.be/>
6. Wheelit: La compétence au-delà du handicap: <http://www.wheelit.be>

#### МЕЖДУНАРОДНЫЙ ОПЫТ СОЦИАЛЬНОЙ ЗАЩИТЫ ЛИЦ С ИНВАЛИДНОСТЬЮ

**Аннотация.** В статье изучается международный опыт социальной поддержки лиц с инвалидностью. Автор рассматривает систему социальных и налоговых льгот в Бельгии для людей с инвалидностью и меры по стимулированию занятости в Брюссельском столичном регионе. Кроме того, рассматривается успешный подход к стимулированию предпринимательства среди людей с инвалидностью в Соединенных Штатах Америки.

**Ключевые слова:** лица с инвалидностью, занятость, безработица, социальная политика.

#### INTERNATIONAL EXPERIENCE OF SOCIAL PROTECTION OF PERSONS WITH DISABILITIES

**Summary.** The article studies the international experience of social support for persons with disabilities. The author reviews the system of social and tax benefits in Belgium for people with disabilities and measures to stimulate employment in the Brussels Capital Region. Additionally, a successful approach to stimulating entrepreneurship among people with disabilities in the United States is considered.

**Key words:** persons with disabilities, employment, unemployment, social policy.

**Огородник В. В.**  
кандидат економічних наук,  
Інститут банківських технологій та бізнесу  
Університету банківської справи

**Ohorodnyk V. V.**  
PhD in Economics,  
Institute of Banking Technologies and Business  
Banking University

## ОЦІНКА СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ БАНКІВ ІЗ ДЕРЖАВНОЮ УЧАСТЮ В ТРАНСФОРМАЦІЙНИХ УМОВАХ

**Анотація.** У статті досліджено сутність поняття «трансформація банку з державною участю», сформульовано критерії та алгоритм оцінювання соціально-економічної ефективності банків з державною участю в умовах трансформаційних змін. Проаналізовано різноманітні підходи до тлумачення понять «трансформація», «банківські трансформації», «трансформація банківської системи», «ринкова трансформація економіки». Розроблено авторське визначення поняття «трансформація банку з державною участю». Визначено об'єктивні передумови внутрішніх трансформацій банків з державною участю в Україні. У результаті проведеного дослідження систематизовано процес оцінювання соціально-економічної ефективності банку з державною участю в умовах внутрішньої трансформації та наведено у вигляді логічної послідовності етапів.

**Ключові слова:** банк, банк із державною участю, ефективність, соціально-економічна ефективність банку, соціально-економічна ефективність банку з державною участю.

**Постановка проблеми.** Банківський сектор економіки України характеризується потужними змінами та масштабними перетвореннями. У сучасних умовах усе більшого значення набуває повноцінне функціонування саме вітчизняних банків із державною участю, які зазнають значних внутрішніх трансформацій. Забезпечення повноцінного виконання банками з державною участю своїх основних та специфічних функцій можливе за умов їх соціально-економічної ефективності, яка потребує певного інструментарію оцінювання.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблемам трансформацій банківського сектору та ефективності діяльності банківських установ загалом, а також банків із державною участю присвячено наукові праці вітчизняних та іноземних учених. Так, дослідженням питань соціально-економічних перетворень та трансформацій банків займалися такі вчені, як З.М. Васильченко [1], К.С. Керейко [2], І.Г. Туровцева, Н.І. Градженська [3], Л.П. Стеблякова [4], М.О. Огерчук [5] та інші. Окремі аспекти діяльності банків із державною участю та оцінювання ефективності банків висвітлено у наукових працях таких учених, як Л.О. Примостка, О.Д. Вовчак, В.Е. Кролівецька, П. Роуз, Дж. Сінкі, О.І. Лаврушин, І.А. Ніконова, Є.А. Неретіна, Є.В. Солдатова, Є.В. Метелева [6], С.О. Хайлук [7].

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Незважаючи на значну кількість публікацій, невирішеними залишаються питання обґрунтування трансформацій банків із державною участю та оцінювання соціально-економічної ефективності банків із державною участю в трансформаційних умовах, що й зумовлює актуальність цього дослідження.

Мета дослідження полягає у визначенні генезису поняття «трансформація банку з державною участю» та окресленні підходів до оцінки соціально-економічної ефективності банку з державною участю.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Банківські установи в сучасній економічній системі виконують не лише роль фінансового посередника, а й функцію особливих установ соціального призначення. В останні десяти-

ліття соціальне значення банків значно розширилося завдяки зростанню ролі соціальних факторів у соціально-економічному розвитку країни, важливості залучення коштів від населення, розширенню споживчого попиту тощо. Тож соціальний складник банківської діяльності може проявлятися у двох напрямках. По-перше, це забезпечення економічних суб'єктів вільними грошовими ресурсами за відсоткову плату, грошово-касове обслуговування тощо. По-друге, участь банків у задоволенні потреб як домогосподарств, так і інших економічних суб'єктів, а також опосередкована участь у реалізації соціальної політики держави.

У межах цього дослідження наша увага зосереджена на оцінці соціально-економічної ефективності банків із державною участю за умов трансформаційних процесів, оскільки саме банки з державною участю орієнтуються на досягнення не лише комерційної вигоди, а й виконують функцію фінансового агента держави, сприяють соціально-економічному розвитку. Водночас більшість приватних банківських установ у сучасних складних економічних умовах зосереджена на максимізації прибутку, а не на суспільному добробуті.

Актуальність дослідження науково-методичних підходів до оцінювання соціально-економічної ефективності банків із державною участю зумовлена важливим значенням цих банків на ринку банківських послуг. Крім того, у зв'язку з різними передумовами створення банків із державною участю (перетворення у державну власність у зв'язку з націоналізацією чи створення одразу як банку з державним капіталом), потребують аналізу найрізноманітніші трансформаційні процеси, які відбуваються на всіх рівнях управління банком.

Дослідження зазначеної проблематики продовжимо тлумаченням поняття «трансформація». Широке використання цього терміна у суспільних науках почалося з другої половини ХХ століття. Поняття «трансформація» походить від латинського слова *transformation*, що в перекладі означає «перевтілення, перетворення». У сучасних дослідженнях це поняття все частіше означає будь-які

зміни, що стосуються основних структур та систем суспільства. На сучасному етапі розвитку економічної думки є велика кількість різнобічних визначень поняття «трансформація».

Так, значної уваги заслуговують різнопланові погляди на трансформацію науковця Н.І. Гражевської (у широкому та вузькому сенсі). Трансформація у широкому розумінні розглядається як загальна форма розвитку економічних систем, пов'язана з еволюційними та революційними змінами, постійними переходами економічних систем із стійкого в нестійкий стан і навпаки. Щодо тлумачення Н.І. Гражевської трансформації у вузькому сенсі, то це внутрішній складник процесу загальної еволюції, пов'язаний з порушенням рівноваги та поступовості, невизначеністю, незавершеністю, альтернативністю розвитку, наявністю особливих перехідних форм та специфічних елементів перехідних структур [3, с. 23]. На нашу думку, такий підхід є дещо спрощеним через те, що недоцільно пов'язувати трансформацію лише з еволюційними та революційними змінами. Адже «процес трансформації полягає у зміні компонентів, параметрів, пропорцій і зв'язків економічної системи у процесі переходу в новий якісний стан під впливом зовнішнього середовища» [5].

Іншого погляду дотримується Л.П. Стеблякова, яка доводить, що «трансформація – це перехід у новий якісний стан, вихід системи на інший рівень функціонування, у минулому недоступний і неможливий, змінюючи свою організацію» [4, с. 20]. Важко не погодитися з цією позицією, адже саме завдяки трансформаційним процесам будь-яка економічна система здатна вийти на інший – вищий рівень функціонування, який без якісних змін був недосяжним та неможливим для неї.

Таким чином, серед учених немає однозначної думки щодо тлумачення змісту трансформації. Однак єдине, що є спільним для різних підходів, це те, що у найпростішому розумінні трансформацію можна розглядати як певні перетворення чи зміни, спрямовані на покращення загального стану певного об'єкта.

Щодо визначення поняття банківських трансформацій, то, на нашу думку, заслуговує на увагу трактування, запропоноване З.М. Васильченко, яка розглядала трансформації діяльності банків «як програмну перебудову, що забезпечує досягнення сталого розвитку банківської системи та його підтримання» [1, с. 5]. Учена доводить, що структурна перебудова банківського сектору загалом та кардинальний перегляд діяльності окремих банківських установ і визначають сутність трансформаційних процесів у банківському секторі. Цей процес потребує особливої уваги та координації зусиль Національного банку України, Міністерства фінансів України, інших органів виконавчої та законодавчої влади, галузевих асоціацій, банків та представників реального сектору економіки. У своїй науковій праці автор також виділяє різні форми прояву трансформаційних процесів, які пов'язані як із причинами перетворень, їх цілями, роллю керівництва банку у цих процесах, так і з інтересами зацікавлених сторін.

Вивчення питань інституційної трансформації банківської системи займався також К.С. Керейко, який розглядав трансформацію банків в умовах переходу до ринкової економіки України. Саме в умовах змін та переходу до ринкової економіки виникають нові або трансформуються наявні економічні, соціальні та правові інститути, які мають відповідати вимогам ринкової економіки та якісно новому інституційному середовищу. Тобто трансформуванню підлягають як методи і принципи економіч-

ної поведінки, так і структури та установи, що їх застосовують.

На думку вченого, «ринкова трансформація економіки пов'язана з формуванням дворівневої банківської системи. В такій системі вплив держави на банки мінімізується, і вони працюють у межах встановленого правового поля» [2, с. 12]. У своїй праці К.С. Керейко детально досліджує побудову дворівневої банківської системи з позиції її трансформації.

Проведений аналіз наукових праць дав змогу дійти висновку, що банківські трансформації є комплексним та багатограним поняттям. У межах цього дослідження найбільш доцільним вважаємо визначення, запропоноване М.О. Огерчук, яка зазначала, що «під трансформацією банківської системи варто розуміти якісні та кількісні перетворення в системі, зміну міжструктурних і міжсистемних зв'язків, а також основних характеристик (системних якостей) банківської системи, на будь-якому рівні, спрямованих на підвищення надійності і стійкості, ліквідності та платоспроможності банківської системи, забезпечення достатньої капіталізації банківської системи та стабільної роботи платіжної системи, захист інтересів кредиторів, вкладників, запобігання або подолання кризових явищ у ній з урахуванням глобальних тенденцій на світовому фінансовому ринку та національних особливостей економіки, підвищення ефективності діяльності, зростання довіри до банківської системи внаслідок концентрації або розділення капіталу, розширення або спеціалізації, переорієнтації діяльності банків, створення банківських об'єднань, реорганізації банків (у формі злиття, приєднання, поділу чи виділення), зміни юридичного статусу банківських установ або ліквідації» [5].

Що стосується розуміння сутності поняття «трансформація банку з державною участю», то, на нашу думку, це зміна якісних та кількісних основоположних характеристик банку з державною участю на всіх рівнях управління, що проводиться з метою покращення фінансового стану банку, забезпечення достатнього рівня капіталізації, організації функціонування усіх систем банку на найвищому рівні ефективності, захисту інтересів зацікавлених сторін.

Так, до об'єктивних передумов трансформації банків з державною участю в Україні можемо віднести:

- необхідність покращення моделі корпоративного управління та вдосконалення системи управління загалом;
- відновлення стабільності та прибутковості банків з державною участю;
- низьку якість активів банків та необхідність вироблення дієвих підходів до роботи з непрацюючими кредитами;
- необхідність організації роботи цих банків на комерційних засадах;
- забезпечення зростання довіри населення до банків із державною участю та банківської системи загалом;
- необхідність розширення доступу до фінансово-кредитних ресурсів підприємницького сектору економіки;
- необхідність постійно конкурувати з приватними та іноземними банками, які використовують сучасні технології та новітні банківські послуги;
- необхідність розширення ресурсної бази банків тощо.

Таким чином, процес трансформації у банках з державною участю має ґрунтовні передумови та потребує оцінювання ефективності реалізації.

На нашу думку, запорукою успішного функціонування банків із державною участю є: забезпечення достовірності оцінки соціально-економічної ефективності діяльності цих банків з урахуванням процесів трансформа-

ції, використання методів, які дають кількісну та якісну характеристику, виявлення резервів підвищення соціально-економічної ефективності та розроблення заходів із їх запровадження в банках.

Проведене дослідження не було б цілісним без визначення змісту соціально-економічної ефективності банків із державною участю.

З метою систематизації процесу проведення оцінки соціально-економічної ефективності банку з державною участю за умов трансформації наведемо її у вигляді певного алгоритму проведення оцінки (рис. 1).



Рис. 1. Алгоритм проведення оцінки соціально-економічної ефективності банків із державною участю за умов трансформації

Джерело: розробка автора

З рис. 1 видно, що процес оцінювання соціально-економічної ефективності банку з державною участю в умовах внутрішньої трансформації наведено у вигляді логічної послідовності таких етапів, як: вибір рівня проведення оцінки (макро- та / або мікрорівень); визначення ознак ефективної соціально-економічної діяльності банку з державною участю; вибір методів та показників проведення оцінки; визначення факторів зовнішнього та внутрішнього впливу; проведення аналізу соціально-економічної ефективності банку; обґрунтування соціально-економічних ефектів; виявлення резервів та напрямів підвищення соціально-економічної ефективності банків з державною участю.

Соціально-економічну ефективність банків із державною участю можна оцінювати з двох відокремлених позицій: макроекономічної та мікроекономічної. Так, оцінюючи соціально-економічну ефективність банків із державною участю на макрорівні, будемо розглядати ефекти

від діяльності усіх наявних у країні банків із державною участю загалом. Відповідно, оцінка на мікрорівні буде стосуватися визначення ефекту від діяльності певного окремого банку з державною участю.

Вважаємо, що за умови соціально-економічно ефективної діяльності банків із державною участю відносини з клієнтами мають засновуватися на таких принципах [6, с. 315]:

1) Принцип справедливості – означає, що, купуючи банківську послугу, клієнт усвідомлює цінність отриманої послуги та можливі потенційні ризики для фінансово-кредитної організації.

2) Принцип прозорості – необхідність своєчасного та доступного пояснення клієнту банківського продукту та наслідків його придбання.

3) Принцип поваги – означає необхідність регулювання та забезпечення конфіденційності отриманої від клієнтів інформації (в межах чинного законодавства).

4) Принцип співробітництва – задоволення потреб клієнта в обмін на оплату ним банківських послуг.

5) Принцип свободи – передбачає повну повагу до індивідуальних етичних норм клієнта з боку банку.

6) Принцип довіри – постійне підтвердження репутації, здобутої на основі професійної поведінки співробітників, високої якості банківських продуктів, здатності визнавати помилки, а також коригувати свої рішення з урахуванням ситуації.

Наступним етапом нашого дослідження є визначення певних ознак, за допомогою яких можна проаналізувати соціально-економічну ефективність банків із державною участю. Вважаємо за доцільне використовувати ознаки, які враховують специфіку банків із державною участю (рис. 2).

На нашу думку, використання ознак, наведених на рис. 2, для визначення соціально-економічної ефективності банків із державною участю дає можливість дати точну, виважену та всебічну характеристику діяльності цих банків. Отже, рішення щодо майбутніх стратегічних пріоритетів діяльності банків із державною участю необхідно приймати саме на основі оцінки їх соціально-економічної ефективності.

У межах цього дослідження перевагу надаватимемо визначенню загального ефекту банків із державною участю, оскільки для визначення соціально-економічної ефективності банків із державною участю важливою є оцінка саме узагальненого впливу на всі зацікавлені сторони. Значення повноцінного, ефективного функціонування банків із державною участю для акціонерів, інвесторів, кредиторів, клієнтів, партнерів, державних органів та суспільства значно відрізняється.

Адже, наприклад, акціонери, інвестори та кредитори зацікавлені у вчасному отриманні дивідендів, відсотків та вкладених у банк коштів; партнери та державні органи влади зацікавлені у стабільності співпраці із банком; домогосподарства зацікавлені у надійності фінансово-кредитної установи, яка залучає їх заощадження та можливості безпроблемного повернення вкладених грошових коштів, а також можливості отримання кредитних ресурсів.

**Висновки.** Таким чином, у результаті проведеного дослідження визначили генезис поняття «трансформація банку з державною участю» та окреслили алгоритм оцінювання соціально-економічної ефективності банку з державною участю. Предметом подальших наукових розробок може стати детальний аналіз кожного із запропонованих етапів оцінки соціально-економічної ефективності банку з державною участю.

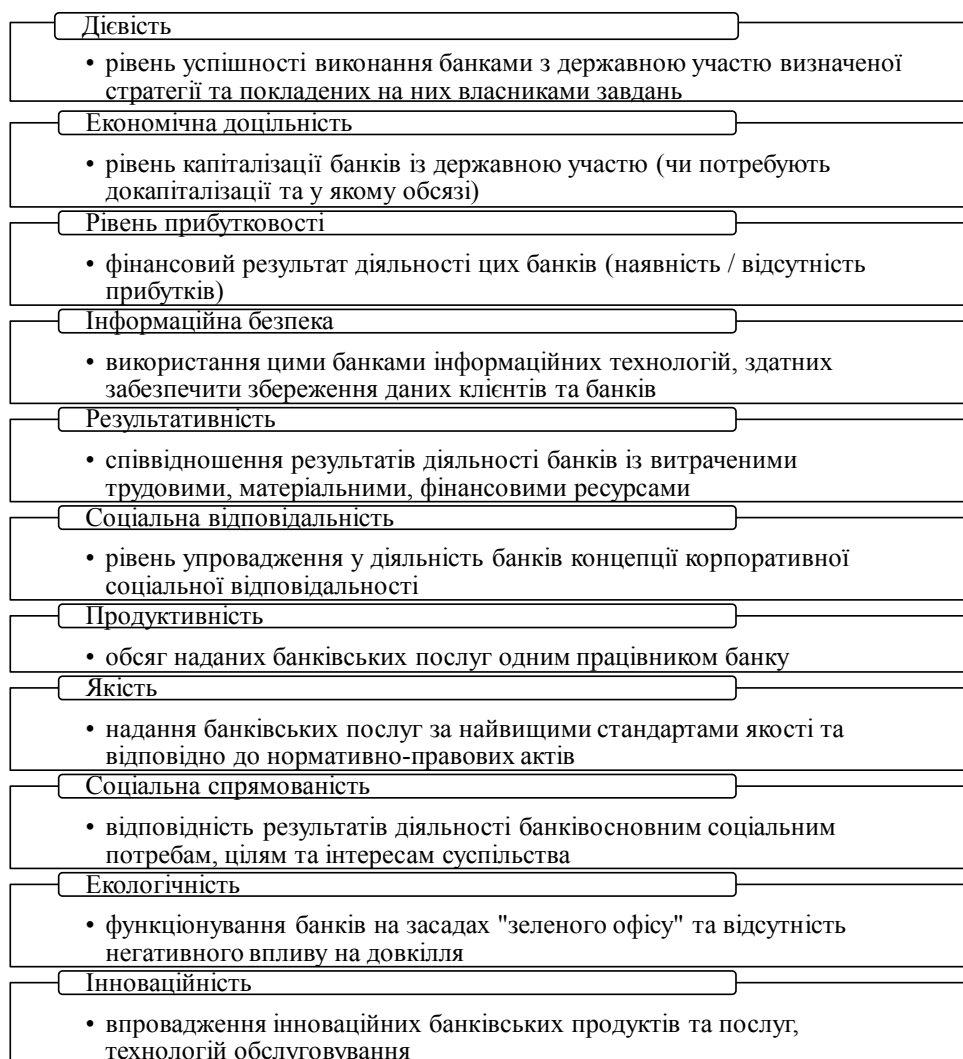


Рис. 2. Ознаки соціально-економічної ефективності банків із державною участю

Джерело: складено на основі опрацювання [6]

#### Список використаних джерел:

1. Васильченко З.М. Трансформація діяльності комерційних банків в економіці держави: автореф. дис. д-ра екон. наук: 08.04.01. Київ, 2006. 32 с.
2. Керейко К.С. Інституційна трансформація банківської системи в умовах переходу до ринкової економіки: автореф. дис. канд. екон. наук: 08.00.01. Харків, 2007.
3. Гражевська Н. І. Еволюція сучасних економічних систем: навч. посіб. КНУ ім. Т. Шевченка. К.: Знання, 2011. 287 с.
4. Стеблякова Л. П. Трансформация экономических систем: теория и практика: автореф. дис. д-ра екон. наук. М., 2010. 54 с.
5. Огерчук М. О. Теоретичні основи трансформації банківської системи. Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України. Проблеми інтеграції України у світовий фінансовий простір : збірник наукових праць. НАН України. Ін-т регіональних досліджень. 2013. Вип. 1 (99). С. 368–375.
6. Метелева Е. В. Усиление роли банковской системы в социально-экономическом развитии страны через взаимодействие с финансами домохозяйств. Экономические науки. 2009. № 10. С. 315.
7. Хайлук С.О. Поняття ефективності банківської системи та методи її оцінки. Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики. 2014. № 16. С. 191–197.

## ОЦЕНКА СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ БАНКОВ С ГОСУДАРСТВЕННЫМ УЧАСТИЕМ В ТРАНСФОРМАЦИОННЫХ УСЛОВИЯХ

**Аннотация.** В статье исследована сущность понятия «трансформация банка с государственным участием», сформулированы критерии и алгоритм оценки социально-экономической эффективности банков с государственным участием в условиях трансформационных изменений. Проанализированы различные подходы к определению понятий «трансформация», «банковские трансформации», «трансформация банковской системы», «рыночная трансформация экономики». Разработано авторское определение понятия «трансформация банка с государственным участием». Определены объективные предпосылки внутренних трансформаций банков с государственным участием в Украине. В результате проведенного исследования систематизирован процесс оценки социально-экономической эффективности банка с государственным участием в условиях внутренней трансформации и представлен в виде логической последовательности этапов.

**Ключевые слова:** банк, банк с государственным участием, эффективность, социально-экономическая эффективность банка, социально-экономическая эффективность банка с государственным участием.

## ASSESSMENT OF THE STATE-OWNED BANKS SOCIO-ECONOMIC EFFICIENCY UNDER THE CONDITION OF INTERNAL TRANSFORMATIONS

**Summary.** The article concentrates on the essence of the notion “the state-owned bank transformation” and outlines the criteria and the assessment algorithm of the state-owned bank socio-economic efficiency under the condition of internal transformation. The study analyzes the variety of views on the related concepts, i.e. “transformation”, “the bank transformation”, “the banking system transformation”, “the economy market transformation”. The author’s definition of “the state-owned bank transformation” has been developed. In addition, the paper identifies the objective conditions for the Ukrainian state-owned banks internal transformations. As a result, the assessment process for the state-owned bank socio-economic efficiency under the condition of the internal transformations is systematized and presented in the form of stages in the logical sequence.

**Key words:** bank, state-owned bank, efficiency, socio-economic efficiency of the bank, the state-owned bank socio-economic efficiency.

УДК 005.4–004.337:658

**Ольшанський О. В.**

*кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри менеджменту зовнішньоекономічної діяльності і туризму  
Харківського державного університету харчування та торгівлі*

**Olshanskiy O. V.**

*PhD in Economics, Associate Professor,  
Associate Professor of the Department of International Business Management  
Kharkiv State University of Food Technology and Trade*

## ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ПІДПРИЄМСТВ ТОРГІВЛІ ТА МЕТОДИ ЇХ УДОСКОНАЛЕННЯ

**Анотація.** Стаття присвячена актуальним питанням розроблення концепції удосконалення управління бізнес-процесами підприємств торгівлі. Запропонована концепція удосконалення управління бізнес-процесами підприємств торгівлі заснована на гіпотезі, що ефективне управління бізнес-процесами організації передбачає їх постійне поліпшення й оптимізацію. Оптимізація бізнес-процесів є необхідним інструментом забезпечення ефективності діяльності підприємств торгівлі в сучасних умовах глобалізації та європейського прагнення України.

**Ключові слова:** концепція, класифікація, підприємства торгівлі, бізнес-процеси, управління бізнес-процесами.

**Вступ та постановка проблеми.** Інтеграційно-трансформаційні процеси, що відбуваються в українській економіці, висока конкуренція, тиск кризових факторів, висока непередбачуваність змін у зовнішньому середовищі вимагають від українських підприємств торгівлі постійного пошуку нових, більш ефективних методів управління. Нові методи управління мають бути спрямовані на зміцнення конкурентних переваг підприємства на ринку та стабільну діяльність підприємства у стратегічній перспективі.

Отже, одним із найбільш проблемних місць є завдання переорієнтації підприємств торгівлі на високотехно-

логічну модель удосконалення та розвитку бізнес-процесів. Розроблення класифікації та концепції удосконалення управління бізнес-процесами підприємств торгівлі дає змогу знайти шляхи оптимізації його діяльності (економічної ефективності) з урахуванням специфіки управління на перспективу.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Теоретичною і методологічною основою дослідження слугують наукові праці та практичні розробки закордонних та вітчизняних учених, присвячені проблемам стратегічного управління: І. Ансоффа, П. Друкера, А. Маршалла, М. Мескона, Д.С. Сінка, Ф. Тейлора, Лі Якокки. Питання

використання процесного підходу у практиці бізнес-організацій були досліджені у роботах Ф.Ж. Гуяра, В.Г.Єліферова, Дж.М. Келлі, В.В. Репіна. М. Робсона, М. Хаммера, Дж. Чампі.

Проте аналіз наявної теоретичної бази досліджуваної теми показує, що методичні та практичні розроблення, що стосуються управління підприємствами торгівлі на основі удосконалення бізнес-процесів, ще мало досліджені. Незважаючи на велику кількість праць, питання, пов'язані з класифікацією та концепцією удосконалення управління бізнес-процесами підприємств торгівлі, залишаються досі не вивченими. Для вирішення зазначених питань потрібно комплексно розглянути наявні бізнес-процеси підприємств торгівлі, розробити концепцію удосконалення управління та зробити їх класифікацію.

**Мета** статті полягає у розробленні практичних рекомендацій щодо класифікації та концепції удосконалення управління бізнес-процесами підприємств торгівлі. Для реалізації поставленої мети у статті були визначені такі наукові завдання:

1. Розробити класифікацію бізнес-процесів підприємств торгівлі.

2. Запропонувати концепцію удосконалення управління бізнес-процесами підприємств торгівлі.

**Результати дослідження.** Дослідження показали, що застосування процесного підходу в управлінні підприємством дає змогу знизити витрати і підвищити якість продукції та послуг, отримати необхідну інформацію про поточний стан ведення бізнесу. Керівництво отримує унікальну можливість приймати своєчасні і стратегічно правильні рішення щодо подальшого існування підприємства. Основою процесного управління є бізнес-процеси [1]. Автор вважає, що на підприємствах торгівлі переважають бізнес-процеси аналітичного та торгово-технологічного характеру, тому основними критеріями декомпозиції бізнес-процесів повинні бути такі критерії, як аналіз, ресурси, продукт або послуга.

Для ідентифікації бізнес-процесів торговельного підприємства вважаємо доречним дотримуватися логіки класифікації Американської асоціації якості (American Productivity and Quality Center), яка дає змогу врахувати усі особливості торговельного підприємства [2]. У роботі запропонована така класифікація бізнес процесів підприємств торгівлі (рис. 1):

*I. Основні бізнес-процеси підприємств торгівлі:*

1. Аналіз ринку і потреб споживачів.
2. Розроблення асортиментної політики та управління асортиментом.
3. Управління закупівлями і логістика.
4. Управління складуванням та зберіганням товару.
5. Управління виробничими операціями.
6. Управління процесом реалізації товарів та обслуговування споживачів.
7. Управління післяпродажним та гарантійним обслуговуванням.

*II. Допоміжні бізнес-процеси підприємств торгівлі:*

1. Управління людськими ресурсами.
2. Управління інформаційними ресурсами.
3. Управління фінансовими і просторовими ресурсами.
4. Управління матеріально-технічними ресурсами.
5. Управління комунікаційними зв'язками.
6. Управління поліпшенням та змінами.

*III. Бізнес-процеси розвитку підприємств торгівлі:*

1. Впровадження інноваційних і комунікаційних технологій управління.
2. Впровадження ресурсозберігаючих та наукомістких технологій.

3. Модернізація магазинів: торговельного залу, приміщень прийомки та підготовки товарів до продажу, складських приміщень, торгово-технологічного обладнання, технологічних ліній; адміністративних приміщень та приміщень відпочинку персоналу.

4. Впровадження сучасних методів продажу товарів та обслуговування споживачів.

*IV. Забезпечуючі бізнес-процеси підприємств торгівлі:*

1. Система менеджменту якості.
2. Організаційна структура управління підприємством.
3. Система методів прийняття управлінських рішень.
4. Система мотивації та заохочення працівників.

Встановлено, що управлінська діяльність у підприємствах торгівлі на основі процесного підходу є безперервним виконанням комплексу певних взаємопов'язаних між собою видів діяльності і загальних функцій управління. Однак виконання окремих робіт і функцій управління також розглядається у вигляді процесу, тобто загальний процес є сукупністю взаємопов'язаних безперервно виконуваних дій, що перетворюють входи ресурсів у відповідні виходи – результати.

Фахівці у сфері процесного управління виділяють такі основні переваги використання процесного підходу [3]:

– високий мотиваційний складник. Саме процесний підхід дозволяє врахувати такі важливі аспекти бізнесу, як орієнтація на кінцевий продукт, зацікавленість кожного конкретного виконавця в підвищенні якості кінцевого продукту і, як наслідок, зацікавленість у якісному виконанні своєї роботи;

– зниження навантаження на керівників, оскільки відповідальність розподіляється між власниками процесів;

– висока гнучкість і адаптивність системи управління, зумовлені здатністю системи до саморегулювання і природною орієнтацією на споживача;

– висока динамічність системи та її внутрішніх процесів, зумовлена сильною вертикальною інтеграцією ресурсних потоків і загальною зацікавленістю в підвищенні швидкості обміну ресурсами;

– значне зниження впливу і сили дії бюрократичного механізму, що дає змогу економити тимчасові і фінансові ресурси;

– висока прозорість системи управління, а також спрощення процедур координації, організації і контролю;

– можливість глибокої комплексної автоматизації.

В умовах високої невизначеності зовнішнього середовища підприємствам торгівлі для швидкої адаптації до різних змін необхідно оптимально використовувати власні ресурси і підвищувати якість бізнес-процесів.

Таким чином, необхідне проведення постійного аудиту всіх бізнес-процесів підприємства торгівлі і проведення їх ранжування за ступенем впливу на господарську діяльність підприємства торгівлі [4].

Методики аналізу бізнес-процесів підприємств торгівлі доцільно поділити на два класи залежно від ступеня змін і тривалості використання. Це можуть бути довгострокові і короткострокові методи [5]. До короткострокових належать:

– метод швидкого аналізу;

– статистичне управління процесами підприємства;

– ідеалізація;

– структуризація функцій якості.

До довгострокових відносять:

– перепроєктування бізнес-процесів;

– реінжиніринг;

– бенчмаркінг;

– гринфілд.

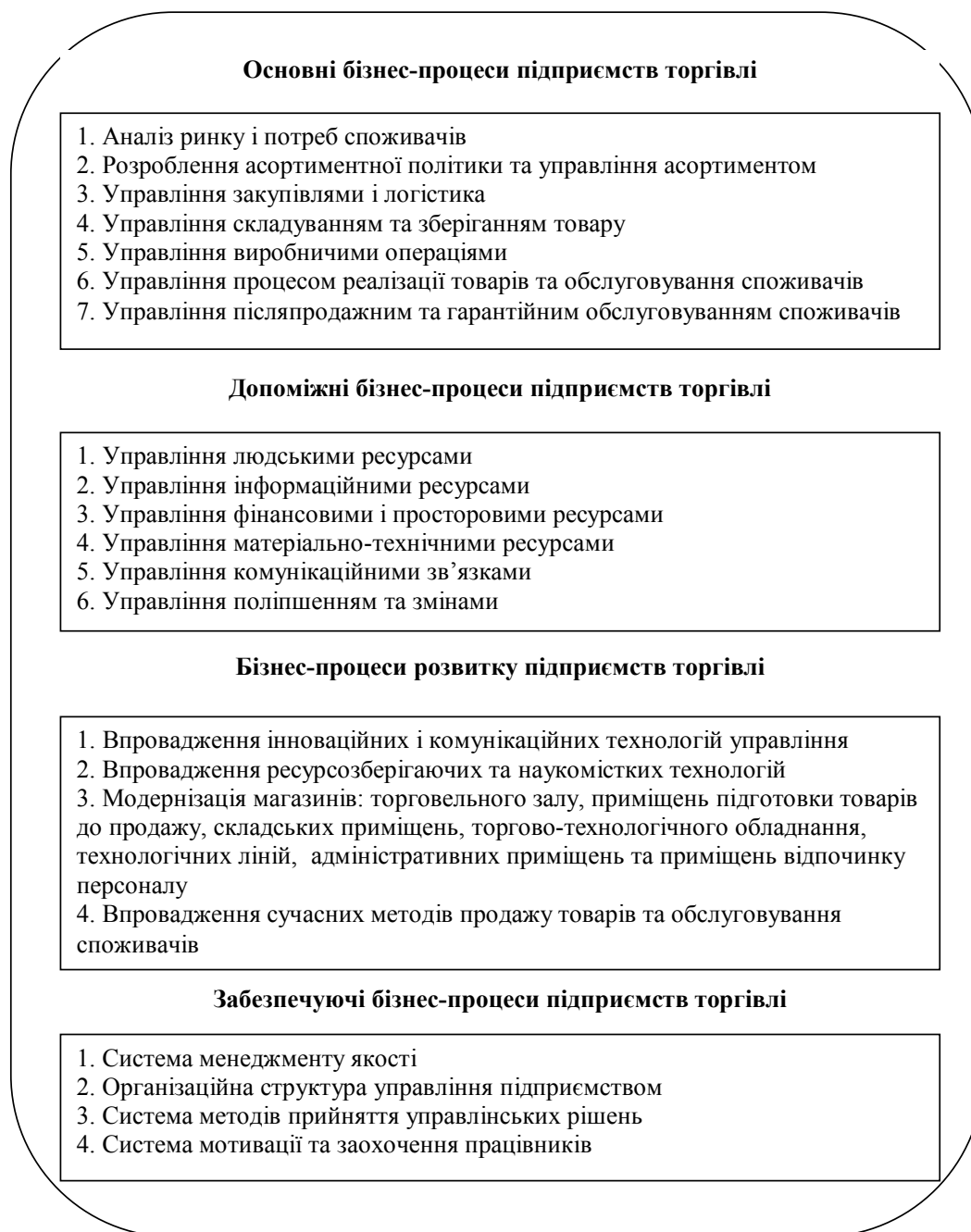


Рис. 1. Класифікація бізнес-процесів підприємств торгівлі

Оптимізація бізнес-процесів є необхідним інструментом забезпечення ефективності діяльності підприємств торгівлі в сучасних умовах глобалізації та європейського прагнення України. Все це повинно сприяти підвищенню якості продукції і послуг підприємств торгівлі з метою повного задоволення вимог споживачів.

Тому вважаю за доцільне запропонувати концепцію удосконалення управління бізнес-процесами підприємств торгівлі, яка заснована на гіпотезі, що ефективно управління бізнес-процесами організації передбачає їх постійне поліпшення й оптимізацію.

Таким чином, дуже важливим є формування концепції удосконалення управління бізнес-процесами підприємств торгівлі (рис. 2). Під час розроблення концепції удосконалення управління бізнес-процесами підприємств торгівлі, були сформовані цілі процесу, такі як:

1. Мінімізація ресурсів.
  2. Скорочення витрат робочого часу.
  3. Підвищення продуктивності праці.
  4. Підвищення якості продукції та послуг.
  5. Оптимізація організаційної структури управління, скорочення функцій.
  6. Зменшення тривалості циклу торгово-технологічного процесу.
- Були доповнені принципи удосконалення управління бізнес-процесами підприємств торгівлі:
1. Мінімальна кількість учасників процесу.
  2. Єдиний контроль за бізнес-процесом.
  3. Паралельне виконання управлінських функцій.
  4. Типізація процесів.
  5. Спрощення процесів: зниження кількості входів, об'єднання робіт.



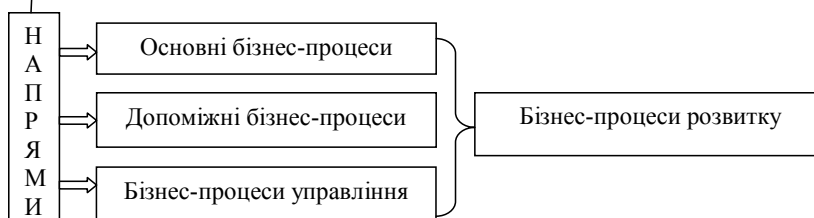
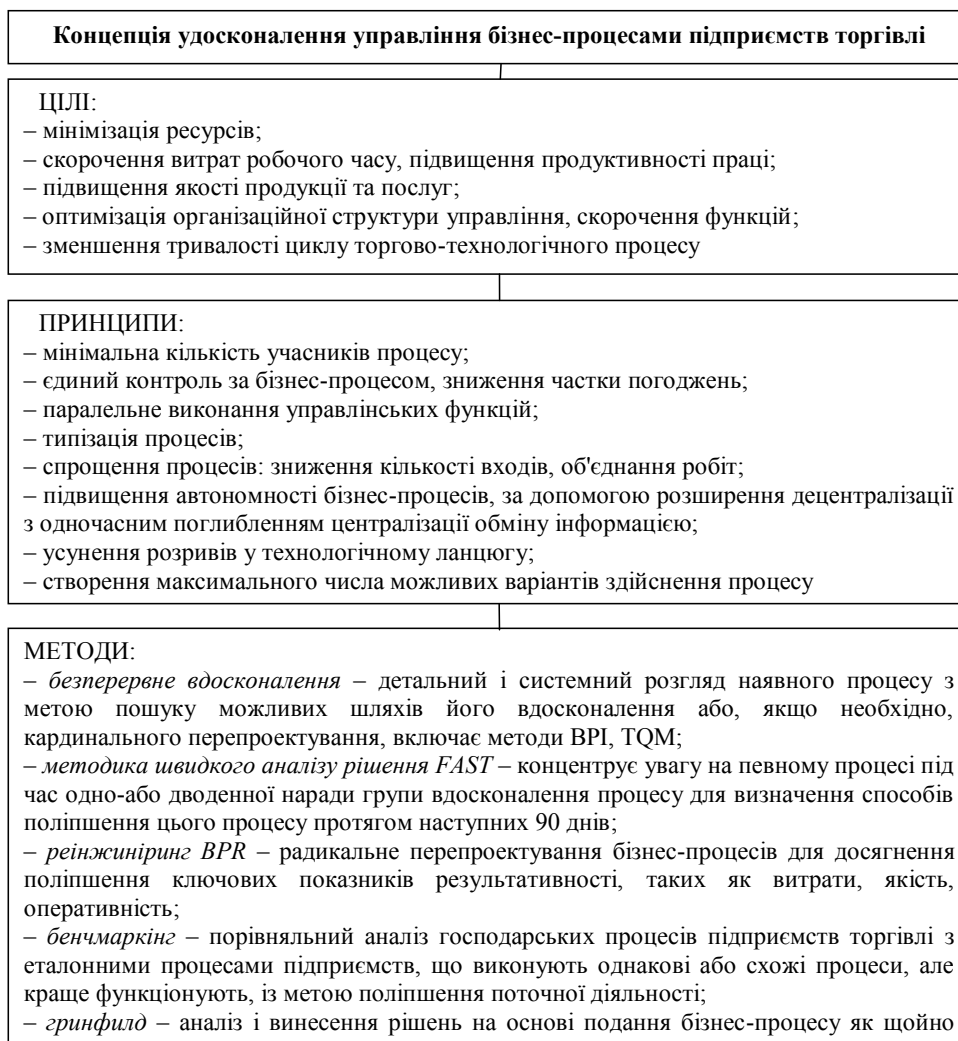


Рис. 2. Концепція удосконалення управління бізнес-процесами підприємств торгівлі

6. Підвищення автономності бізнес-процесів за допомогою розширення децентралізації з одночасним поглибленням централізації обміну інформацією.

7. Усунення розривів у технологічному ланцюгу.

8. Створення максимального числа можливих варіантів проходження процесу.

Значна увага була присвячена методам управління бізнес-процесами підприємств торгівлі:

– *безперервне вдосконалення* – детальний і системний розгляд наявного процесу з метою пошуку можливих шляхів його вдосконалення або, якщо необхідно, кардинального перепроєктування, включає методи BPI (Business Process Improvement), TQM (Total Quality Management);

– *методика швидкого аналізу рішення FAST* – концентрує увагу на певному процесі під час одно-або дводенної наради групи вдосконалення процесу для визначення способів поліпшення цього процесу протягом наступних 90 днів;

– *реінжиніринг BPR* – радикальне перепроєктування бізнес-процесів для досягнення поліпшення ключових показників результативності, таких як якість, оперативність;

– *бенчмаркінг* – порівняльний аналіз господарських процесів підприємств торгівлі з еталонними процесами підприємств, що виконують однакові або схожі процеси, але краще функціонують, з метою поліпшення поточної діяльності;

– *гринфілд* – аналіз і винесення рішень на основі подання бізнес-процесу як щойно створеного, тобто з чистого аркуша.

У підсумку були запропоновані напрями концепції удосконалення управління бізнес-процесами підприємств торгівлі через чотири базові категорії, такі як:

– основні бізнес-процеси;

– забезпечуючі бізнес-процеси;

- бізнес-процеси управління;
- бізнес-процеси розвитку.

Дослідженнями встановлено, що нині є декілька інноваційних підходів до управління бізнес-процесами: впровадження систем менеджменту якості, бенчмаркінг бізнес-процесів, методологія безперервного удосконалення бізнес-процесів BPI (Business Process Improvement), реінжиніринг бізнес-процесів, поєднання функціонального і процесного підходів. У підприємствах торгівлі доцільно використовувати також технологію безперервного вдосконалення бізнес-процесів BPI, яка спрямована на оптимізацію організації виробництва й управління шляхом постійного якісного удосконалення бізнес-процесів за рахунок забезпечення повноти і точності їх реалізації, а також автоматизації функцій управління.

У статті відзначається, що необхідність удосконалення управління бізнес-процесами викликана змінами умов зовнішнього середовища, тому доцільно своєчасно впроваджувати коригувальні та запобіжні дії щодо ліквідації або зниження впливу негативних чинників, а також згладжування і демпфірування циклічних коливань зовнішньої середовища. Таким чином, керівники підприємства повинні насамперед враховувати зміни ринкового середовища, регулярно порівнювати якість виробленої продукції з продукцією конкурентів, активно впроваджувати досягнення науково-технічного прогресу не тільки в виробничу, а й в управлінську діяльність.

Управління бізнес-процесами в умовах змін ринкового середовища вимагає від керівників процесів своєчасно виявляти проблемні, нерентабельні процеси і здійснювати їх якісне перетворення шляхом поділу великих і складних процесів на більш дрібні або, навпаки, об'єднання декількох невеликих процесів в один великий.

Керівник процесу повинен швидко реагувати на вимоги часу і розробляти нові адаптовані процеси, замінюючи за необхідності старі, які не відповідають потребам кінцевого споживача і не забезпечують досягнення бажаної результативності.

Таким чином, удосконалення управління бізнес-процесами підприємств торгівлі дасть змогу сформувати цілий блок стратегічних переваг, який буде сприяти раціональному використанню виробничого потенціалу, зростанню конкурентоспроможності й ефективності виробничо-збутової діяльності, а також підвищенню якості систем менеджменту.

**Висновки.** У процесі проведення аналізу особливості управління бізнес-процесами підприємств торгівлі дійшли таких висновків:

1. Розроблено класифікацію бізнес-процесів підприємств торгівлі. Основу для класифікації бізнес-процесів становили чотири базові категорії, такі як: основні бізнес-процеси, забезпечуючі бізнес-процеси, бізнес-процеси розвитку та допоміжні бізнес-процеси. Доведено необхідність формування механізму удосконалення бізнес-процесів, що дає змогу в умовах невизначеності адаптувати систему управління підприємств торгівлі до змін у зовнішньому середовищі.

2. Запропонована концепція удосконалення управління бізнес-процесами підприємств торгівлі, яка заснована на гіпотезі, що ефективне управління бізнес-процесами організації передбачає їх постійне поліпшення й оптимізацію. Оптимізація бізнес-процесів є необхідним інструментом забезпечення ефективності діяльності підприємств торгівлі в сучасних умовах глобалізації та європейського прагнення України. Все це повинно сприяти підвищенню якості продукції і послуг підприємств торгівлі з метою повного задоволення вимог споживачів.

#### Список використаних джерел:

1. Ольшанський О.В. Оцінка ефективності бізнес процесів підприємства // Вісник Сумського національного університету. Серія «Економіка і менеджмент». 2018. Вип. (76). С. 53–56.
2. <https://www.apqc.org> – офіційний сайт Американської асоціації якості.
3. Weske M. Business Process Management: Concepts, Languages, Architectures. Ed. 2. Berlin: Springer, 2012. 404 p.
4. Olshanskiy O. Development of methods of improvement of business process management // Technology Audit and production reserves. 2018. No 5/4 (43). С. 20–25.
5. Репин В.В., Елифиров В.Г. Процессный подход к управлению. Моделирование бизнес-процессов. М.: Стандарты и качество, 2006. 408 с. 6.

### ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНИЯ БИЗНЕС-ПРОЦЕССАМИ ПРЕДПРИЯТИЙ ТОРГОВЛИ И МЕТОДЫ ИХ УСОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ

**Аннотация.** В статье рассмотрены вопросы, связанные с разработкой концепции усовершенствования управления бизнес-процессами предприятий торговли. Предложенная концепция усовершенствования управления бизнес-процессами предприятий торговли основана на гипотезе, что эффективное управление бизнес-процессами организации предполагает их постоянное улучшение и оптимизацию. Оптимизация бизнес-процессов является необходимым инструментом для обеспечения эффективной деятельности предприятий торговли в современных условиях глобализации и европейского стремления Украины.

**Ключевые слова:** концепция, классификация, предприятия торговли, бизнес-процессы, управление бизнес-процессами.

### BUSINESS PROCESSES MANAGEMENT OF TRADE ENTERPRISES AND METHODS OF THEIR IMPROVEMENT

**Summary.** Thus, the article is devoted to the burning issues of developing the conception for improving the management of trade enterprise business processes. The classification of trade enterprise business processes has been developed. The basis for the classification of business processes contains four basic categories such as: core business processes, support business processes, business development processes and auxiliary business processes. The necessity of forming a mechanism for improving business processes has been proved, which, under conditions of uncertainty, allows adapting the system of management of trade businesses to changes in the external environment.

**Key words:** conception, classification, trade enterprises, business processes, business process management.

Піскун Д. Н.

здобувач

Хмельницького національного університету

Piskun D. N.

getter

Khmelnytsky National University

## ВИЗНАЧЕННЯ ЕЛЕМЕНТІВ МАРКЕТИНГОВОГО УПРАВЛІННЯ МАШИНОБУДІВНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ ЗА УМОВ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ

**Анотація.** У статті автор проводить дослідження процесу управління маркетинговою політикою промислового підприємства. Визначено основоположні завдання служби маркетингу суб'єкта господарювання. Наведено управлінські підходи щодо вдосконалення основних елементів у системі менеджменту маркетингової діяльності із визначенням чинників, які найбільш суттєво впливають на систему маркетингового управління. Деталізовано систему складників маркетингового управління вітчизняних підприємств машинобудівної галузі в умовах обрання країною європейського вектору розвитку. Охарактеризовано маркетингову стратегію розвитку як одного із важливих елементів механізму управління маркетинговою діяльністю.

**Ключові слова:** управління підприємством, машинобудівна галузь, маркетингова діяльність, елементи маркетингового управління, стратегія розвитку.

**Вступ та постановка проблеми.** Актуальність піднятих проблем у статті не викликає сумнівів, оскільки в умовах СОТ та посилення євроінтеграційних процесів вітчизняні машинобудівні підприємства спрямовані на розвиток маркетингового складника управління. Для розширення внутрішніх та зовнішніх ринків збуту продукції, активізації співпраці на міжнародній арені ведення бізнесу важливим є підвищення конкурентних переваг, якісних та цінових характеристик продукції, що реалізується на ринках. Вітчизняні машинобудівні підприємства в процесі управління мають використовувати досвід більш розвинутих в економічному аспекті країн. Важливою також є підтримка держави, визнання машинобудування як однієї з пріоритетних галузей економіки країни. Проблематичною залишається необхідність суттєвого технологічного оновлення виробничої системи. Отже, для виходу на зовнішні ринки продукція повинна володіти достатніми конкурентними перевагами.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Вагомий внесок у дослідження теоретико-методологічних засад розвитку управління маркетинговою діяльністю, удосконалення основоположних складників маркетингового управління, чинників впливу на маркетингову діяльність здійснили такі науковці, як Л.В. Балабанова, С.Я. Войтович, А.Ф. Красовська, Ф. Котлер, О.С. Кондратенко, М.А. Конопляникова, О.В. Лепьохін, І.В. Мосійчук, В.П. Пилипчук, О.Б. Плоха, Д.В. Райко, Л.В. Романова, А.А. Шиманська та ін.

Практика функціонування підприємства та вплив умов зовнішнього оточення ведення бізнесу нині вимагають удосконалення методологічного підґрунтя щодо маркетингового управління промисловим підприємством.

**Метою** статті є обґрунтування основних складників маркетингу управління підприємством машинобудівної галузі з метою формування ефективної системи управління маркетинговою діяльністю за умов обрання євроінтеграційного вектору розвитку та членства в СОТ.

**Виклад основного матеріалу дослідження.**

Автори Л.В. Романова, А.Ф. Красовська, О.С. Кондратенко наголошують на необхідності зміни концепції маркетингу, що передбачає реальне спрямування бізнесу на споживача. Зміни слід пов'язувати також з ефектив-

ністю й окупністю маркетингових витрат, поєднанням цілей маркетингу з цілями власників підприємств, що полягають у збільшенні вартості бізнесу. Більшість виробничих систем у бізнесі створені для контролю за витратами, доходами, заборгованістю, прибутками тощо, але основу ринкової ефективності визначають показниками ефективності й рентабельності маркетингу. У зв'язку із зазначеним завданням менеджменту для забезпечення реальної орієнтації на споживача цільову установку виробництва продукції із забезпечення потреб споживачів необхідно поставити на перше місце. Маркетинг має пронизувати всю виробничу систему, стати частиною посадових обов'язків кожного співробітника організації – від оператора з приймання замовлень до члена ради директорів [1, с. 113].

Європейська інтеграція – European Intergration – усупільнення суверенітетів державами Європейського Союзу, що створили спільні інституції, яким делегували частину своїх національних повноважень для того, щоб рішення в певних сферах загальних інтересів могли ухвалюватися демократичним шляхом на загальноєвропейському рівні. До поглиблення інтеграційних процесів підштовхують і світові економічні і політичні процеси, тенденція до глобалізації. Глобалізаційні процеси є одним із найбільш вагомих чинників прискорення процесів європейської інтеграції. Євроінтеграція передбачає входження до європейської системи безпеки, радикальні перетворення на шляху розвитку, вдосконалення політичної системи та сфери захисту прав людини, формування сучасної моделі менеджменту та ведення бізнесу, закріплення міжнародного образу країни як конкурентоспроможної та інвестиційно-привабливої тощо [2, с. 6–7].

Служба маркетингу в ринкових умовах – це найважливіша ланка в управлінні підприємством, яке спільно з виробничою, фінансовою, збутовою, технологічною, кадровою та іншими видами діяльності формує єдиний інтегрований процес, спрямований на задоволення запитів ринку й отримання на цій основі прибутку.

Служба маркетингу створюється на підприємстві насамперед для забезпечення гнучкого пристосування підприємства до мінливої ринкової ситуації і вимог споживачів на ринку. Це дає змогу підняти інтереси ринку

над інтересами окремих видів діяльності підприємства і забезпечити ефективну діяльність загалом. Поряд із визначеннями понять «управління маркетингом» та «маркетинговий менеджмент» слід визначити поняття «управління службою маркетингу». Як відомо, маркетингова служба підприємства – це спеціальний підрозділ, що здійснює свою діяльність на основі принципів і методів маркетингу з метою комплексного вивчення ринку, забезпечення стійкої реалізації товару, ринкової орієнтації виробництва і проектно-конструкторських робіт. А управління службою маркетингу – це чітко визначена програма, розроблена на основі прийнятих рішень та стратегічних напрямків розвитку. Тому управлінням маркетингом (управлінням маркетинговою діяльністю) на підприємстві є широкий комплекс заходів стратегічного й тактичного характеру, спрямованих на ефективне здійснення ринкової діяльності підприємства та досягнення його основної мети – задоволення потреб споживачів товарів і послуг та отримання на цій основі найбільшого прибутку. Управління маркетингом та маркетинговий менеджмент є поняттями, що доповнюють одне одного та перебувають у тісному зв'язку між собою [3, с. 109].

Автор А.А. Шиманська зазначає, що система управління маркетинговою діяльністю промислового підприємства значною мірою не відповідає вимогам сучасних ринків. Тому для успішної діяльності підприємства в умовах ринкової турбулентності «маркетингова філософія» (управління маркетинговою діяльністю) має забезпечити наявність та функціонування таких трьох складників:

- стратегічне бачення (сутність діяльності підприємства та фокусування енергії усіх його підрозділів на досягненні більш високих показників, ніж у конкурентів);

- насправді ринкова орієнтація (на першому місці серед усіх цінностей і переконань завжди знаходиться споживач);

- жорсткий процес формування та вибору найкращої стратегії з урахуванням усіх проблем, з якими стикається промислове підприємство [4, с. 171].

Маркетингова політика кожного промислового підприємства за сучасних посиленних євроінтеграційних умов функціонування має бути спрямованою, крім підвищення конкурентних переваг, на стимулювання збуту продукції. Стимулювання збуту – це спонукальні заходи (здебільшого короткострокові), які покликані прискорити продаж окремих товарів та збільшити його обсяг. Досить багато сучасних менеджерів зі збуту оцінюють насамперед майбутні витрати, пов'язані із заохочуванням сфери торгівлі, а потім – із стимулюванням споживачів. Інша частина бюджету спрямовується на рекламу. Значить, є небезпека, що реклама буде відігравати другорядну роль, хоча саме від неї залежить формування стійких покупних переваг [5, с. 194].

Система управління маркетинговою діяльністю підприємства – це сукупність визначених суб'єктів, об'єктів, інструментів та методів управління, що у процесі взаємодії між собою спрямовані на ефективне управління маркетинговою діяльністю підприємства. Основними функціональними напрямками, які підприємство може використовувати у сфері внутрішнього маркетингу, є організація тренінгів, лідерство та підтримка, внутрішні комунікації та діалог, зовнішні комунікації, планування, заохочення, використання технологій, внутрішні дослідження. Необхідно розрізняти фактори, які контролює вище керівництво підприємства (вид діяльності, загальні цілі, роль маркетингу та інші засоби підприємницької діяльності, корпоративна культура тощо), та фактори, що контролюються службою маркетингу (вибір цільових рин-

ків, цілей маркетингу, організація маркетингу, структура маркетингу та керівництво цим процесом) [6, с. 334–335].

До складників, що формують систему маркетингового управління на машинобудівному підприємстві, слід віднести чітко визначені суб'єкти та об'єкти управління, систему принципів, інструментарію, методичних підходів, підсистему інформаційного маркетингового забезпечення, планування, безпосередньо організацію всіх процесів, пов'язаних із маркетинговим управлінням, моніторинг (контроль).

Якщо розглядати систему управління маркетинговою діяльністю машинобудівного підприємства як складник цілісної системи менеджменту, слід визначити необхідність проведення оцінювання факторів зовнішнього та внутрішнього оточення, взаємозв'язок елементів маркетингового управління із структурними складниками менеджменту господарюючого суб'єкта. За допомогою служби маркетингу на підприємстві відбувається забезпечення інформаційними даними, необхідними для прийняття рішень. У процесі діяльності важливим є повне опрацювання отриманих даних, адже вони впливають на рівень ефективності прийнятих рішень та процес контролю їх виконання. Основними принципами, на яких базується діяльність маркетингового управління, є адаптивність, цілеспрямованість, оптимальність, системність, науковість, функціональність, результативність.

Удосконалення процесу управління маркетингом може здійснюватися з позицій п'яти підходів: вдосконалення виробництва, товару; інтенсифікації комерційних зусиль; маркетингу; соціально-етичного маркетингу. У концепції вдосконалення виробництва стверджується, що споживачі будуть прихильні до товарів, які широко поширені і доступні за ціною, а як наслідок – компанія повинна зосередити свої зусилля на вдосконаленні виробництва і підвищенні ефективності системи розподілу. Головною ідеєю концепції вдосконалення товару є твердження, що споживачі прихильно ставитимуться до товарів найвищої якості, з найкращими експлуатаційними характеристиками і властивостями, тому компанія повинна зосередити свої зусилля на постійному вдосконаленні товару. У концепції інтенсифікації комерційних зусиль стверджується, що споживачі не купуватимуть товари компанії в достатній кількості, якщо компанія не зробить достатніх зусиль у сфері збуту і стимулювання. Суть концепції маркетингу полягає у тому, що запорукою досягнення мети організації є визначення потреб цільових ринків і забезпечення бажаної задоволеності ефективнішими і продуктивнішими, ніж у конкурентів, способами. Орієнтація в цій концепції йде на потреби клієнтів. Згідно з концепцією соціально-етичного маркетингу, завдання компанії – встановлення потреб і інтересів цільових ринків і забезпечення бажаної задоволеності ефективнішими і продуктивнішими способами з одночасним зміцненням благополуччя споживача і суспільства загалом [7, с. 288–289].

Формуючи структуру системи управління маркетинговою діяльністю, не досить виділити тільки елементи цієї системи, необхідно обґрунтувати їх включення в систему. З цією метою доцільно підбір елементів системи почати з виявлення системоутворюючого чинника шляхом визначення «структури системи», під якою розуміється організація зв'язків і відносин між підсистемами й елементами системи, а також склад цих підсистем і елементів, кожному з яких відповідає певна функція.

Систему функцій управління маркетингом варто трактувати як комплекс взаємозалежних у часі й просторі видів діяльності, які здійснюються суб'єктом під час цілеспрямованого впливу на об'єкт. Виходячи з цього, системоут-

ворюючим чинником під час підбору елементів системи управління маркетингом має виступати такий принцип, як функціональна повнота системи. Він означає, що функція управління маркетингом реалізується стосовно всіх елементів об'єкта управління.

Визначення елементів системи здійснюється на основі виявлення:

1. Основних (загальних) функцій – відображають сутність управління маркетингом. До них належать: прогнозування та планування, організація, мотивація (стимулювання), контроль (облік та аналіз), координація та регулювання.

2. Конкретних (специфічних) функцій – розкривають зміст процесу управління маркетингом, тобто функція управління реалізується стосовно певних об'єктів (елементів маркетингу), які в загальному вигляді можна класифікувати в розрізі типових маркетингових політик: управління товарною політикою, управління ціновою політикою, управління комунікативною політикою, управління розподільною політикою.

3. Функцій забезпечення управління маркетингом – створюють умови та включають засоби для роботи підсистем управління маркетингом, які сформовано на підставі основних та конкретних функцій [8, с. 258].

Нині кожне підприємство зацікавлене в ефективному управлінні своєю маркетинговою діяльністю. Зокрема, йому потрібно знати, як аналізувати ринкові можливості, відбирати цільові ринки, розробляти ефективний комплекс маркетингу й успішно управляти впровадженням у життя маркетингових заходів.

Отже, стратегія маркетингу – це комплекс базових рішень, спрямованих на досягнення мети фірми з урахуванням власних можливостей, а також факторів навколишнього середовища. Саме ефективна маркетингова стратегія допоможе підприємству функціонувати у несприятливому зовнішньому середовищі. Аналізуючи приклади вибору та застосування різних стратегій різними фірмами, можна говорити про велику різноманітність маркетингових стратегій. Незважаючи на те, що базова мета функціонування всіх фірм на ринку – одержання прибутку, немає єдиної маркетингової стратегії щодо її досягнення, яка була би прийнятною для всіх фірм. Є велика кількість різноманітних стратегій, які класифіковано за певними ознаками з метою спрощення пошуку

необхідної. Під час формування маркетингової стратегії слід враховувати цілі підприємства, наявні ресурси, позицію фірми на ринку, стан попиту, загальноекономічні показники підприємства [9, с. 238–239].

Маркетингова стратегія є визначальною щодо розроблення, впровадження та застосування у процесі стратегічного управління підприємствами машинобудівної галузі, оскільки за заданих умов вона максимально відповідає державній економічній політиці й водночас забезпечує комерційним структурам необхідну ефективність, рентабельність і матеріальну зацікавленість у результатах праці. Властивості маркетингової стратегії підприємства проявляються у тому, що вона є довгостроковою і засобом реалізації маркетингових цілей підприємства; базується на результатах маркетингового стратегічного аналізу; має певну підпорядкованість в ієрархії стратегій підприємства; визначає ринкове спрямування діяльності підприємства; є складовою частиною процесу формування стратегії розвитку підприємства, який передбачає певну логічність, послідовність і циклічність [10].

**Висновки.** Кожний складник маркетингової діяльності в системі управління підприємством має велике значення та вимагає особливого підходу з боку менеджерів підприємства. Як свідчить практика та проведені наукові дослідження, чим складнішими стають зовнішні умови, в яких функціонує підприємство, тим більш необхідним є розвиток маркетингового управління для забезпечення належного рівня конкурентоспроможності підприємства, що забезпечує адаптивність до зовнішніх умов господарювання. Позитивним є те, що на рівні підприємства за останній період управління почали визнавати належне значення маркетингу, потребу розвитку маркетингового інструментарію, функціонування служби маркетингу та ін. Упорядкувавши основні елементи маркетингового управління, їх взаємозалежності між собою на підприємствах машинобудівної галузі під впливом євроінтеграційних процесів, керівництво окремого підприємства повинні сформулювати власні концептуальні засади ведення маркетингової політики та відповідної стратегії маркетингового розвитку, що враховуватиме специфіку фінансово-господарських процесів на кожному підприємстві, рівень розвитку зовнішньоекономічної діяльності, наявні конкурентні переваги, ресурсно-фінансове забезпечення, наявний потенціал тощо.

#### Список використаних джерел:

1. Романова Л.В., Красовська А.Ф., Кондратенко О.С. Маркетингове планування як складова управління розвитком підприємства. Наукові праці МАУП. 2013. Вип. 1(36). С. 112–120.
2. Даниленко Л.І., Поліщук І.В. Перспективи та виклики євроінтеграційних процесів для України : навч.-метод. матеріали К.: НАДУ, 2013. 132 с.
3. Райко Д.В. Модель управління маркетингом у системі менеджменту промислового підприємства. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2015. № 1. С. 107–123.
4. Шиманська А.А. Управління маркетинговою діяльністю промислового підприємства: економічний та філософський підходи. Економіка: реалії часу. 2015. № 3(19). С. 166–171.
5. Лепьохін О.В. Маркетингова політика стимулювання збуту продукції. Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу. 2011. Ч. 2. С. 194–198.
6. Коноплянникова М.А. Управління маркетинговою діяльністю: поняття, принципи, підходи. Глобальні та національні проблеми економіки. 2017. Вип. 17. С. 332–336.
7. Мосійчук, І. В. Особливості управління маркетинговою діяльністю підприємств в Україні. In: Імплементация наукових засад та перспективи досконалої маркетингової діяльності підприємств як ринково-орієнтованої концепції їх розвитку: колект. монографія. 2017. С. 278–302.
8. Плоха О. Б. Оцінка ефективності функціонування системи управління маркетингом на підприємстві. Бізнесінформ. 2012. № 5. С. 258–260.
9. Подольна В.В., Семенюк І.В. Сутність та особливості класифікації маркетингових стратегій розвитку підприємств. Економічний простір. 2013. № 72. С. 230–239.
10. Войтович С.Я. Сутність і зміст поняття «маркетингова стратегія». Економіка і регіон. 2011. № 4 (31). С. 77–81.

## ОПРЕДЕЛЕНИЕ ЭЛЕМЕНТОВ МАРКЕТИНГОВОГО УПРАВЛЕНИЯ МАШИНОСТРОИТЕЛЬНЫМ ПРЕДПРИЯТИЕМ В УСЛОВИЯХ ЕВРОИНТЕГРАЦИИ

**Аннотация.** В статье автор проводит исследование процесса управления маркетинговой политикой промышленного предприятия. Определены основополагающие задачи службы маркетинга предприятия. Приведены управленческие подходы по совершенствованию основных элементов в системе менеджмента маркетинговой деятельности по определению факторов, которые наиболее существенно влияют на действующую систему маркетингового управления. Детализирована система составляющих маркетингового управления отечественных предприятий машиностроительной отрасли в условиях избрания страной европейского вектора развития. Охарактеризована маркетинговая стратегия развития как один из важных элементов механизма управления маркетинговой деятельностью.

**Ключевые слова:** управление предприятием, машиностроительная отрасль, маркетинговая деятельность, элементы маркетингового управления, стратегия развития

## DETERMINATION OF ELEMENTS OF MARKET MANAGEMENT BY MACHINE-BUILDING ENTERPRISE UNDER THE CONDITIONS OF EURO INTEGRATION

**Summary.** In the article the author carries out the research of the process of management of the marketing policy of the industrial enterprise. The basic tasks of the marketing service of the subject of management are determined. The managerial approaches concerning improvement of the basic elements in the system of management of marketing activity with the definition of the factors which have the most significant influence on the operating system of marketing management are given. The system of components of the marketing management of domestic enterprises of the machine-building industry in the conditions of the country's European development vector is detailed. The marketing strategy of development as one of the important elements of the management mechanism of marketing activity is characterized.

**Key words:** enterprise management, machine building industry, marketing activity, elements of marketing management, development strategy.

УДК 658. 33

**Попова О. Ю.**

*доктор економічних наук, професор,  
завідувач кафедри економіки і маркетингу  
Донецького національного технічного університету*

**Кулаков О. О.**

*доктор філософії з економічних наук,  
головний спеціаліст відділу міжнародного та міжрегіонального  
співробітництва управління зовнішньоекономічних відносин  
департаменту інвестиційно-інноваційного розвитку і зовнішніх відносин  
Донецька обласна державна адміністрація*

**Popova O. Y.**

*Doctor of Economics,  
Professor, Head of the Department of Economics and Marketing  
Donetsk National Technical University*

**Kulakov O. O.**

*Chief Specialist of the Division of International and Interregional Cooperation  
of the Stewardship of Foreign Economic Relations  
of the Department of Investment Innovative Development and Foreign Relations  
Donetsk Regional State Administration*

## ВИКОРИСТАННЯ ІНВЕСТИЦІЙНИХ ІНСТРУМЕНТІВ ЗРОСТАННЯ ЕКОНОМІКИ ДОНЕЦЬКОЇ ОБЛАСТІ В КОНТЕКСТІ СПІВРОБІТНИЦТВА З ЄВРОПЕЙСЬКИМ СОЮЗОМ

**Анотація.** Виявлено, що економія бюджету за рахунок упровадження інвестиційних проєктів дає змогу підвищити перерозподіл фінансових ресурсів для підвищення якості життя людей. Досліджено, що у сфері зовнішніх зносин України та Європейського Союзу можна виокремити основні напрями співробітництва на прикладі Донецької області, за якими можна оцінити доходність інвестиційних проєктів: демократичний, соціальний та економічно-екологічний. Розроблена модель оцінки доходності інвестиційних проєктів регіону завдяки співробітництву України та Європейського Союзу на основі розрахунку доходності інвестицій на одну гривню валового регіонального продукту (ВРП) для виявлення показників розвитку Донецької області. Деталізовано динаміку інвестування країн Європейського Союзу в економіку Донецької області на основі розрахунку доходності інвестицій на одну гривню валового регіонального продукту для виявлення тенденції збільшення кількості проєктів. Визначені граничні параметри моделі оцінки доходності інвестиційних проєктів регіону у сфері співробітництва з Європейським Союзом для виявлення граничних параметрів інвестиційного розвитку Донецької області.

**Ключові слова:** інвестиції, інструменти, розвиток регіону, модель, Європейський Союз.

**Вступ та постановка проблеми.** Ключову роль у формуванні та розвитку економіки будь-якого регіону відіграють інвестиційні інструменти, які формуються згідно з програмами соціально-економічного розвитку. Найважливішими показниками розвитку регіону за рахунок інвестиційних інструментів є економія бюджету регіону та підвищення якості життя. Саме за допомогою цих показників регіон формує фінансові ресурси для розвитку.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблемам формування бюджету регіону та підвищення якості життя населення завдяки здійсненню зовнішніх зносин присвячено низку публікацій зарубіжних та вітчизняних учених-економістів. Н.М. Шмиголь у своїх працях досліджує методи формування зведеного ризик-орієнтованого бюджету підприємства [1, с. 87]. У наукових працях С.О. Корабліна розкривається зміст Національного бізнес-циклу і доходів Зведеного бюджету України, а саме підходів до оцінки кількісного впливу [2, с. 75]. Н.М. Євтушенко висвітлює управління акумуляцією та витратами бюджетних коштів [3, с. 314]. У наукових працях М.І. Карліна визначається управління дефіцитом бюджету України: проблеми та перспективи [4, с. 188]. Н.В. Трусова досліджує недоотриманий капітал як загрозу фінансування дефіциту бюджету України [5, с. 145]. У працях Є.А. Васюка розглядається економічна сутність трансфертної політики ТНК [6, с. 7]. Р. Фединець вивчаються глобальні економічні проблеми сучасності та міжнародне право [7, с. 160]. У наукових працях В.В. Чайковської досліджуються міжнародні економічні договори як джерела правового регулювання зовнішньоекономічної діяльності [8, с. 20]. М.В. Поляков розкриває особливості розвитку міжнародного бізнесу в умовах становлення глобальної економіки знань [9, с. 47]. У наукових працях В.П. Колосової висвітлюється вплив міжнародних фінансових організацій на економічний розвиток країни: питання теорії [10, с. 61]. Відзначаючи вагомий внесок вітчизняних і зарубіжних учених, слід зауважити, що неповно досліджено динаміку інвестування країн Європейського Союзу в економіку Донецької області за основними напрямками співробітництва для виявлення проектів, що найбільше впроваджуються в Донецькій області, та кількості проектів різного спрямування.

**Метою** статті є розроблення оцінки використання інвестиційних інструментів для зростання економіки області в контексті співробітництва з Європейським Союзом.

#### Результати дослідження.

Бюджет є джерелом фінансових ресурсів, тому економія бюджету дає змогу здійснювати економічну перебудову. Економія бюджету за рахунок упровадження інвестиційних проектів дає змогу підвищити перерозподіл фінансових ресурсів на якість життя людей. Таким чином, економія бюджету є головною умовою відтворення фінансових ресурсів. Відповідно, зростання економіки можливе шляхом економії бюджету та перерозподілу фінансових ресурсів завдяки реалізації інвестиційних проектів.

Міжнародна технічна допомога, що надається Україні у межах цивільно-правових договорів, оподатковується. Тобто доходи, отримані під час укладання цивільно-правових договорів, наприклад договорів надання послуг або виконання робіт, теж впливають на доходність бюджету регіону.

Для перерозподілу фінансових ресурсів також необхідна контрольна функція органів влади, що допомагає дізнатися, наскільки правильно і повно перерозподіляються фінансові ресурси, які є розпорядженні регіону.

Контрольна функція можлива за правильного розрахунку доходності інвестиційних проектів. З огляду на зовнішні зносини України та Європейського Союзу, можна виокремити основні напрями співробітництва, за якими можна оцінити доходність інвестиційних проектів: демократичний, соціальний та економічно-екологічний. Проекти демократичного спрямування впроваджуються для зростання ролі громадянського суспільства у реалізації демократичних реформ і підвищенні демократичності органів влади в Донецькій області. Проекти соціального спрямування реалізуються для побудови життєво важливої інфраструктури, надання соціально-економічної допомоги населенню та захисту соціально вразливих верств населення у Донецькій області. Проекти економіко-екологічного спрямування впроваджуються для підвищення ефективності використання енергоресурсів, зростання економії енергоресурсів, можливості використання альтернативних джерел енергії та додаткового екологічного транспорту. Для побудови моделі оцінки доходності інвестиційних проектів регіону завдяки співробітництву України та Європейського Союзу розрахуємо доходність інвестицій на одну гривню валового регіонального продукту на прикладі Донецької області. Для розрахунків взято звітність департаменту інвестиційно-інноваційного розвитку і зовнішніх відносин Донецької облдержадміністрації щодо проектів міжнародної технічної допомоги, які реалізуються впродовж 3–4 років.

Модель оцінки доходності інвестиційних проектів регіону матиме такий вигляд:

1) Інвестиції в проекти демократичного спрямування:

$$I_{d.c.} = \frac{Q_{i.d.c.} \times K_{нбу}}{Q_{впр}}, \quad (1)$$

де  $I_{d.c.}$  – інвестиції в проекти демократичного спрямування на одну особу, грн;

$Q_{i.d.c.}$  – обсяг інвестицій демократичного спрямування, грн;

$K_{нбу}$  – курсу долара, євро Національного банку України;

$Q_{впр}$  – обсяг валового регіонального продукту.

2) Інвестиції в проекти економічно-екологічного спрямування (ресурсо- та енергозберігаючі проекти тощо) на одну особу:

$$I_{e.-e.c.} = \frac{Q_{i.e.-e.c.} \times K_{нбу}}{Q_{впр}}, \quad (2)$$

де  $I_{e.-e.c.}$  – інвестиції в проекти економічно-екологічного спрямування на одну особу, грн;

$Q_{i.e.-e.c.}$  – обсяг інвестицій економічно-екологічного спрямування, грн.

3) Інвестиції в проекти соціального спрямування на одну особу:

$$I_{s.c.} = \frac{Q_{i.s.c.} \times K_{нбу}}{Q_{впр}}, \quad (3)$$

де  $I_{s.c.}$  – інвестиції в проекти соціального спрямування на одну особу, грн;

$Q_{i.s.c.}$  – обсяг інвестицій соціального спрямування, грн.

Результати розрахунків занесемо в таблицю 1.

Як видно з таблиці 1, інвестиційні проекти демократичного спрямування мають найбільший вплив на економіку регіону. Соціальні та економічно-екологічні інвестиційні проекти мають менший вплив на економіку регіону. Відсоток кількості інвестицій на одну гривню валового регіонального продукту показує, що необхідне більше залучення інвестиційних проектів демократичного, соціального та економічно-екологічного спрямування в економіку регіону.

Як видно з таблиці 1, проекти демократичного спрямування найбільше впроваджуються в Донецькій області у ці 3 роки, а кількість проектів демократичного спрямування має тенденцію до збільшення впродовж 3 років. Кількість проектів економічно-екологічного та соціального спрямування має також тенденцію до зростання в Донецькій області.

Для більш точного дослідження зовнішніх відносин України та Європейського Союзу на прикладі Донецької області деталізуємо динаміку інвестування країн Європейського Союзу в економіку Донецької області за основними напрямками співробітництва за 3 роки. Для розрахунків візьмемо також модель оцінки доходності інвестиційних проектів регіону завдяки співробітництву України та Європейського Союзу, а саме розрахуємо дохідність інвестицій на одну гривню валового регіонального продукту на прикладі Донецької області.

Для виявлення граничних параметрів моделі оцінки доходності інвестиційних проектів регіону завдяки співробітництву України та Європейського Союзу, а саме розрахунку дохідності інвестицій на одну гривню валового регіонального продукту на прикладі Донецької області, побудуємо графік виявлення граничних параметрів для розвитку регіону. Цей графік дає змогу виявити граничні параметри розвитку щодо інвестиційних проектів Донецької області завдяки співробітництву з Європейським Союзом для виявлення нижньої межі розвитку (після перетину якої виявляється зниження показників розвитку) та верхньої (після перетину якої виявляється збільшення показників розвитку).

Як видно з рисунку 1, іде розвиток Донецької області завдяки співробітництву з Європейським Союзом, а саме нижня межа розвитку знаходиться на початку періоду, а верхня межа розвитку розташовується наприкінці періоду. Для подальшого розвитку Донецької області завдяки

співробітництву з Європейським Союзом необхідно, щоб графік перетинав верхню межу розвитку, а саме межу найвищих показників кількості інвестиційних проектів в області за останній рік. Показники інвестиційного розвитку Донецької області потребують удосконалення, оскільки показники розвитку Донецької області натеper показують, що відсоток інвестиційних проектів може бути збільшений. Підвищення показників інвестиційного розвитку Донецької області можливо за рахунок розвитку зовнішніх відносин з Європейським Союзом, а саме розвитку міжнародного та міжрегіонального співробітництва. Необхідно укласти більше договорів щодо міжнародного та міжрегіонального співробітництва для розвитку співробітництва. Також необхідно збільшити зростання показників інвестиційного розвитку Донецької області завдяки проведенню офіційних заходів на території Донецької області, а саме проведенню офіційних візитів, форумів, виставок, конференцій за участю представників Європейського Союзу.

**Висновки.** Використання у діяльності економіки регіону інвестиційних проектів за рахунок співробітництва України з Європейським Союзом дає можливість отримати конкурентоздатну економіку регіону та підвищити якість життя людей. Модель оцінки доходності інвестиційних проектів регіону завдяки співробітництву України та Європейського Союзу дає змогу оцінити проекти різного спрямування. Проекти демократичного, соціального та економічно-екологічного спрямування взяті для оцінки, оскільки ці проекти мають найбільший вплив у регіоні. У результаті оцінки доходності інвестиційних проектів регіону завдяки співробітництву України та Європейського Союзу виявлено, що інвестиційні проекти демократичного спрямування мають найбільший вплив. Але відсоток інвестицій на одну гривню валового регіонального продукту є малим для того, щоб перерозподілити значні фінансові ресурси для розвитку регіону. Необхідне більше залучення інвестиційних проектів, щоб збільшувати відсоток їх значущості в економіці регіону. Для більш точного дослідження зовнішніх відносин України та Європейського Союзу на прикладі Донецької області деталізовано динаміку інвестування країн Європейського Союзу в економіку Донецької області за основними напрямками співробітництва за 3 роки для виявлення проектів, що найбільше впроваджуються в Донецькій області, та кількості проектів різного спрямування, які мають тенденцію до збільшення впродовж 3 років. Для виявлення граничних параметрів моделі оцінки доходності інвестиційних проектів регіону завдяки співро-

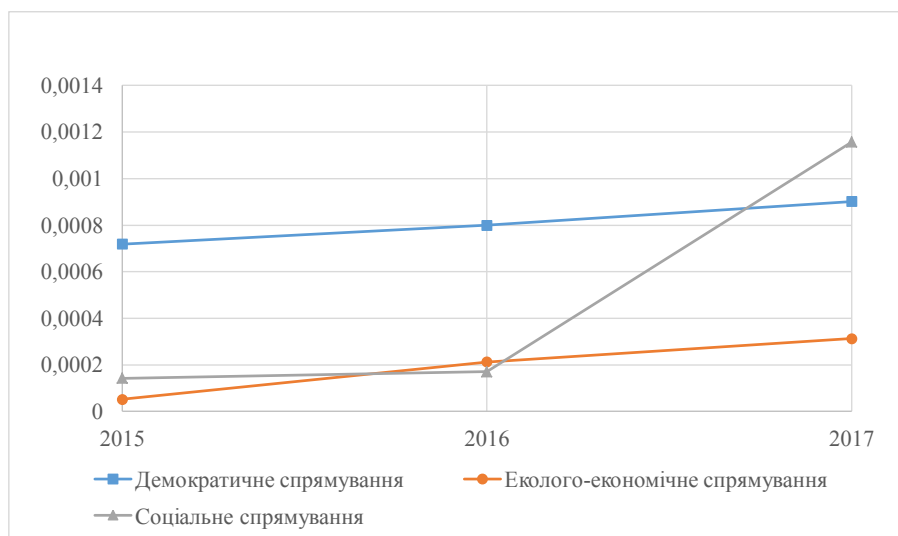


Рис. 1. Граничні параметри моделі оцінки доходності інвестиційних проектів Донецької області

ливати значні фінансові ресурси для розвитку регіону. Необхідне більше залучення інвестиційних проектів, щоб збільшувати відсоток їх значущості в економіці регіону. Для більш точного дослідження зовнішніх відносин України та Європейського Союзу на прикладі Донецької області деталізовано динаміку інвестування країн Європейського Союзу в економіку Донецької області за основними напрямками співробітництва за 3 роки для виявлення проектів, що найбільше впроваджуються в Донецькій області, та кількості проектів різного спрямування, які мають тенденцію до збільшення впродовж 3 років. Для виявлення граничних параметрів моделі оцінки доходності інвестиційних проектів регіону завдяки співро-

Таблиця 1

Динаміка інвестицій на 1 грн ВРП

Напрями проектів	Кількість інвестицій на одну гривню валового регіонального продукту (грн/грн)		
	2015	2016	2017
Демократичний	0,000718726	0,00079959	0,000901662
Економічно-екологічний	0,000051891870149	0,000212552	0,000313258
Соціальний	0,000142082	0,000171049	0,001156995



бітництву України та Європейського Союзу, а саме розрахунку дохідності інвестицій на одну гривню валового регіонального продукту, побудовано графік виявлення граничних параметрів для розвитку регіону на основі виявлення нижньої та верхньої межі розвитку. Необхідне подальше дослідження впливу проведення офіційних

заходів у сфері зовнішніх відносин на території Донецької області, таких як донорські конференції, форуми тощо, на збільшення приросту впровадження інвестиційних проєктів демократичного, соціального та економічно-екологічного спрямування в регіоні та їх вплив на розвиток та зростання економіки Донецької області.

#### Список використаних джерел:

1. Шмиголь Н.М. Методи формування зведеного ризик-орієнтованого бюджету підприємства / Н.М. Шмиголь, А.А. Антонюк, Г.Ю. Богатирьова // Держава та регіони. Серія : Економіка та підприємництво. 2016. № 1. С. 87–91.
2. Кораблін С.О. Національний бізнес-цикл і доходи Зведеного бюджету України: підходи до оцінки кількісного впливу / С.О. Кораблін // Економічна теорія. 2016. № 2. С. 75–84.
3. Євтушенко Н.М. Управління акумуляцією та витратами бюджетних коштів / Н.М. Євтушенко, В.М. Виноградня // Економічний вісник університету. – 2017. Вип. 33(1). С. 314–327.
4. Карлін М.І. Управління дефіцитом бюджету України: проблеми та перспективи / М.І. Карлін // Економічний форум. 2017. № 1. С. 188–197.
5. Трусова Н.В. Недоотриманий капітал як загроза фінансування дефіциту бюджету України / Н.В. Трусова, В.О. Терновський // Облік і фінанси. 2017. № 1. С. 145–152.
6. Васюк Є.А. Економічна сутність трансфертної політики ТНК / Васюк Є.А. Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. 2017. № 1-1 (07). С. 7–12.
7. Фединець Р. Глобальні економічні проблеми сучасності та міжнародне право / Р. Фединець // Публічне право. № 4 (20). С. 160–167.
8. Чайковська В.В. Міжнародні економічні договори як джерела правового регулювання зовнішньоекономічної діяльності / В.В. Чайковська // Альманах міжнародного права. 2015. № 7. С. 20–31.
9. Поляков М.В. Особливості розвитку міжнародного бізнесу в умовах становлення глобальної економіки знань / М.В. Поляков // Економічний простір. 2017. № 121. С. 47–57.
10. Колосова В. П. Вплив міжнародних фінансових організацій на економічний розвиток країни: питання теорії / В. П. Колосова // Економіка України. 2016. № 12. С. 61–71.

### ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ИНВЕСТИЦИОННЫХ ИНСТРУМЕНТОВ РОСТА ЭКОНОМИКИ ДОНЕЦКОЙ ОБЛАСТИ В КОНТЕКСТЕ СОТРУДНИЧЕСТВА С ЕВРОПЕЙСКИМ СОЮЗОМ

**Аннотация.** Выявлено, что экономия бюджета за счет внедрения инвестиционных проектов позволяет повысить перераспределение финансовых ресурсов для повышения качества жизни людей. Доказано, что в сфере внешних отношений Украины и Европейского Союза можно выделить основные направления сотрудничества на примере Донецкой области, по которым можно оценить доходность инвестиционных проектов: демократическое, социальное и экономическо-экологическое. Разработана модель оценки доходности инвестиционных проектов региона благодаря сотрудничеству Украины и Европейского Союза на основе расчета доходности инвестиций на одну гривню валового регионального продукта для выявления показателей развития Донецкой области. Детализирована динамика инвестирования стран Европейского Союза в экономику Донецкой области на основе расчета доходности инвестиций на одну гривню валового регионального продукта для выявления тенденции увеличения количества проектов. Определены предельные параметры модели оценки доходности инвестиционных проектов региона в сфере сотрудничества с Европейским Союзом для выявления предельных параметров инвестиционного развития Донецкой области.

**Ключевые слова:** инвестиции, инструменты, развитие региона, модель, Европейский Союз.

### USE OF INVESTMENT INSTRUMENTS OF THE ECONOMY OF THE DONETSK REGION IN THE CONTEXT OF COOPERATION WITH THE EUROPEAN UNION

**Summary.** It is revealed that budget savings through the introduction of investment projects can increase the redistribution of financial resources to improve the quality of life of people. It is investigated that in the field of foreign relations of Ukraine and the European Union, it is possible to distinguish the main directions of cooperation on the example of the Donetsk region, which can be used to assess the profitability of investment projects: democratic, social and economic-ecological. A model for assessing the returns of investment projects of the region through cooperation between Ukraine and the European Union is based on the calculation of return on investment per hryvnia of the gross regional product for the indicators of development of Donetsk region is developed. The dynamics of investment of the countries of the European Union in the economy of Donetsk region on the basis of calculating the return on investments per hryvnia of the gross regional product for identifying the tendency of increasing the number of projects is detected. The boundary parameters of the model for assessing the returns of investment projects of the region in sphere of cooperation with the European Union are determined to identify the boundary parameters of the Donetsk region investment development.

**Key words:** investments, tools, region development, model, European Union.

**Проскурніна Н. В.**  
кандидат економічних наук,  
доцент кафедри міжнародної економіки  
та менеджменту зовнішньоекономічної діяльності  
Харківського національного економічного університету  
імені Семена Кузнеця

**Proskurnina N. V.**  
PhD in Economics  
Associate Professor of the Department of International Economics  
and Management of Foreign Economic Activity  
Simon Kuznets Kharkiv National university of Economics

## РОЗВИТОК РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ В УМОВАХ ДИНАМІЧНОЇ ПРИРОДИ ЗМІН

**Анотація.** У статті проаналізовано підходи до визначення терміна «роздрібна торгівля». Надано авторське трактування цього терміна. Досліджено особливості роздрібно торгівлі. Розглянуто основні інституціональні теорії змін, що впливають на роздрібно торгівлю. Визначено роль маркетингу у діяльності операторів роздрібно торгівлі в умовах динамічних змін.

**Ключові слова:** роздрібна торгівля, динамічні зміни, торговий маркетинг, оператор роздрібно торгівлі, стратегії роздрібно торгівлі.

**Вступ та постановка проблеми.** На розвиток світового господарства значною мірою впливають кризові явища в світовій економіці, зумовлені посиленням інтеграційних і глобалізаційних процесів. Оновлення національної економіки України залежить від подолання наслідків фінансової кризи шляхом розроблення і впровадження ефективних структурних змін. Системний характер структурних трансформацій диктує такі напрями структурних реформ, як створення ефективного конкурентного середовища, структурно-технологічна модернізація національної економіки, інституційно-правове забезпечення структурних трансформацій [17, с. 214]. Серед структурних зрушень у сучасних умовах важливішими є інноваційно-технологічні та системно-інституційні. Інноваційно-технологічні зрушення у вітчизняній економіці пов'язані з появою нових технологічних рішень у промисловості, глибоким проникненням інформаційно-комунікаційних технологій у всі галузі економіки, структурними трансформаціями у використанні цифрових технологій, переходом бізнесу від фізичних каналів збуту до віртуальних. Системно-інституційні зрушення пов'язані зі зміною пропорцій секторів національної економіки, зміною балансу між виробництвом і обігом, територіальними змінами у розташування регіональних кластерів.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженню організації торгівлі присвячені праці вітчизняних учених: В. Апопця, І. Бланка, Н. Волкової, В. Гросул, Н. Єгорова, А. Мазаракі, В. Марченко, В. Платонова, Л. Шинкарук. Серед закордонних учених можна виділити праці Т. Кента, О. Омара, Е. Ньюмена, П. Каллена, Б. Бермана, Дж. Еванса, Д. Гилберта, Б. Бумса, М. Бітнера, Д. Брауна.

**Метою** статті є дослідження розвитку роздрібно торгівлі України, визначення її особливостей в умовах динамічної природи змін.

### **Результати дослідження.**

Торгівля в умовах структурних ринкових трансформацій перетворюється в складну динамічну систему, що функціонує в межах великомасштабного, швидкоплинного соціально-економічного ринкового середовища. Усі можливі наслідки позитивних і негативних процесів зовнішнього і внутрішнього середовища мають вагомий вплив і на торгівлю.

В умовах динамічної природи змін та активного розвитку ринкових трансформацій торгівля стає одним із найважливіших секторів економіки. Торгівля є джерелом надходження грошових коштів до бюджету держави. Отже, торгівля забезпечує фінансово-економічну стабільність держави.

Торговельна галузь підрозділяється на зовнішню та внутрішню торгівлю. А також цю галузь можливо поділити на традиційну та електронну торгівлю.

Під зовнішньою торгівлею зазвичай розуміють діяльність національних суб'єктів господарювання поза межами держави (експорт) або закордонних суб'єктів господарювання на території держави (імпорт), яка спрямована на встановлення взаємодії між виробниками і споживачами для здійснення процесу купівлі-продажу товарів і послуг. На території держави процес купівлі-продажу товарів і послуг відбувається винятково в межах внутрішньої торгівлі. Внутрішню торгівлю можна поділити на оптову і роздрібно торгівлю. Підприємства оптової торгівлі закуповують великі партії товарів у виробників та перепродають їх для подальшого продажу підприємствам роздрібно торгівлі або іншим виробникам для використання у виробничому процесі. Роздрібно торгівля оперує невеликими партіями товарів або послуг, які одразу продаються споживачу для кінцевого використання або споживання.

В умовах традиційної торгівлі процес купівлі-продажу товарів або послуг відбувається без використання інформаційно-комунікаційних систем та оформлення онлайн-замовлення шляхом безпосередньої фізичної взаємодії покупця і продавця. Традиційна торгівля відбувається через торговельні об'єкти, тобто спеціалізовані приміщення, обладнані для ведення торговельної діяльності. Згідно з Національним стандартом України «Роздрібно та оптова торгівля. Терміни та визначення понять» такими торговельними об'єктами можуть бути магазини, павільйони, палатки, кіоски та лотки. Магазини підрозділяють на крамниці-клуби, крамниці-склади, спеціалізовані магазини, вузькоспеціалізовані магазини, скомбіновані магазини, універсами (супермаркети), гіпермаркети, мінімаркети, універмаги [12]. Оператором роздрібно торгівлі є підприємство, яке

здійснює економічну діяльність, пов'язану з роздрібним продажем товарів і послуг кінцевим споживачем. Розділ 47 КВЕД-2010 «Роздрібна торгівля, крім торгівлі автотранспортними засобами та мотоциклами» включає роздрібну торгівлю у магазинах, торгових центрах, кіосках, палатках; роздрібну торгівлю через поштові підприємства, які також можуть надавати послуги через мережу Інтернет; вуличну торгівлю.

Згідно із Законом України «Про електронну комерцію» від 03.09.2015 р. № 675-VIII під електронною торгівлею слід розуміти «господарську діяльність у сфері електронної купівлі-продажу, реалізації товарів дистанційним способом покупцю шляхом учинення електронних правочинів із використанням інформаційно-телекомунікаційних систем» [8]. Електронна торгівля тільки розвивається в Україні. Серед категорій товарів, які добре продаються онлайн, можна виділити електроніку, одяг і взуття, книжки. Основними тенденціями розвитку електронної торгівлі є пошук варіантів оплати та доставки товарів і послуг. Попит на інноваційні методи оплати зростає кожен рік із розробленням та впровадженням нових мобільних додатків і пристроїв для безконтактного проведення платежів. Однак досі не вирішені питання безпеки і конфіденційності цих споживачів, що значно обмежує зростання ринку електронної торгівлі в Україні [7].

Роздрібна торгівля відіграє важливу роль в економіці держави, вона реалізує ключові бізнес-процеси, пов'язані з продажем товарів і послуг та їх доведенням до кінцевого споживача. За останні роки сильно змінився і вигляд торгівлі за рахунок насиченості ринку товарами. Сучасний споживчий ринок відрізняється високою концентрацією товарів різного призначення, великою кількістю виробників і високою конкуренцією на ринку. Змінилася система надходження товарів на ринок, на поточний момент на ринок переважають мережеві підприємства, а динаміка обсягів і структури реалізації товарів саме в цьому каналі набуває все більш стійкого характеру.

Є маса визначень терміна «роздрібна торгівля». Найбільш поширене міститься в нормативно-правових документах: «Вид економічної діяльності у сфері товарообігу, що охоплює купівлю-продаж товарів кінцевому споживачеві та надавання йому торговельних послуг» [12].

Американські економісти Т. Кент і О. Омар двіляються на роздрібну торгівлю не тільки як на вид діяльності, вони звужують її поняття до ключових елементів, одним з яких є торговельно-роздрібні компанії, які оперують на ринку та продають товари і послуги кінцевому споживачу для особистого використання та споживання [9, с. 514–517]. Е. Ньюмен та П. Каллен визначають роздрібну торгівлю як комплекс видів діяльності з реалізації товарів та послуг кінцевим споживачам для їх особистого використання або застосування в домашньому господарстві [13, с. 65].

Вітчизняні вчені трактують цей термін дещо інакше. І. Бланк у праці «Торговий менеджмент» зазначає, що роздрібну торгівлю певного регіону формують певні пункти продажу, через які відбувається реалізація товарів покупцям [3, с. 35]. В. Апопій дає визначення терміна «роздрібна торгівля» як сукупності стаціонарних, напівстаціонарних, пересувних, віртуальних суб'єктів роздрібного продажу товарів і послуг, об'єднаних за територіальною ознакою [1, с. 300]. Схожої думки і В. Платонов, який вважає, що роздрібна торгова мережа є сукупністю пунктів роздрібного продажу товарів [15, с. 20].

Проаналізувавши праці провідних вітчизняних учених, можна виділити такі ключові моменти щодо змісту роздрібної торгівлі [4, с. 24–89; 6, с. 174–180; 10, с. 4–7]:

1. Оператори роздрібної торгівлі продають товари, отримані від постачальника кінцевому споживачеві. Кінцевий споживач купує кінцеві продукти, які не піддаються подальшій зміні.

2. Оператори роздрібної торгівлі закупають товари у виробників великими партіями і продають їх у невеликих кількостях споживачам. Останні використовують їх для особистого або домашнього споживання. Ця риса відрізняє роздрібних продавців від оптових торговців або інших галузевих постачальників.

3. Оператори роздрібної торгівлі продають товари великому числу різних споживачів. Вони готові продати свої товари будь-кому, хто має можливість заплатити за них, та обмежені тільки юридичними межами (наприклад, заборонаю на продаж алкоголю неповнолітнім).

4. Характерні риси кінцевого споживача (вік, національність, професія, сімейний стан) мають прямий вплив на асортимент товарів, що реалізуються роздрібними операторами.

5. Оператори роздрібної торгівлі територіально близько знаходяться до кінцевого споживача, що дає їм змогу своєчасно враховувати зміни в поведінці та виборі кінцевих споживачів.

6. Товарний асортимент операторів роздрібної торгівлі піддається значному впливу сезонних чинників (пори року, свята, дні тижня, певні години впродовж доби).

Таким чином, роздрібна торгівля – вид економічної діяльності, пов'язаний із продажем для кінцевого споживання товарів та послуг покупцям як традиційними засобами, так і шляхом учинення електронних правочинів в умовах рівнозначної взаємодії виробників, постачальників, продавців, покупців з метою досягнення взаємовигідного товарно-грошового обміну.

Є певні особливості, що характеризують роздрібну торгівлю, серед яких виділимо середній розмір покупки, велику кількість імпульсивних покупок та рекламу роздрібного оператора. Середній розмір покупки, як правило, не перевищує 10% доходу покупця [18, с. 675]. Це змушує операторів роздрібної торгівлі контролювати витрати, пов'язані з кожною транзакцією (наприклад, на перевірку платоспроможності, склад торгового персоналу і пакування куплених товарів); прагнути максимізувати кількість споживачів, які відвідують цей магазин (для цього необхідно приділяти більше уваги рекламі та заходам щодо стимулювання збуту); збільшувати кількість імпульсивних покупок, нав'язуючи товари покупцеві. Однак дуже часто середній обсяг продажу залишається низьким, а витрати – високими, і оператор роздрібної торгівлі далеко не завжди може вплинути на цю ситуацію. Результати опитувань показують, що значна частина споживачів не звертають уваги на рекламу до ходу в магазин, не складають заздалегідь списки покупок (або відхиляються від такого списку, опинившись у магазині), тому роблять абсолютно незаплановані покупки. Така поведінка споживачів вказує на важливість створення виставок товарів у місцях продажу, привабливого планування магазину, а також добре організованих магазинів, каталогів і Web-сайтів. Шоколадки, косметика, легкі закуски, журнали і подібна продукція можуть продаватися як товари імпульсивної покупки, якщо їх помістити на особливі місця в крамниці, повз які рухаються основні потоки відвідувачів.

Оскільки відвідувачі роблять настільки багато незапланованих покупок, величезного значення набуває здатність оператора роздрібної торгівлі прогнозувати, закладати в бюджет і замовляти відповідні товари, а також передбачати необхідну кількість персоналу в торгових залах.

Роздрібна торгівля динамічна. На основі досліджень, проведених у цій сфері, Друсілла Браун висловила припущення, що теорії інституційної зміни роздрібною торгівлі можна поділити на три групи: теорії навколишнього середовища, циклічні і теорії конфліктів [21, с. 514]. Теорії навколишнього середовища пояснюють зміни у роздрібній торгівлі як результат трансформації моделей та способу життя споживачів. Циклічні теорії, пов'язані з економічними циклами, припускають наявність моделей розвитку, які допомагають прогнозувати зміни у сфері роздрібною торгівлі, аналогічно тому, як цикли розглядаються з погляду загальних умов економічного розвитку. Теорії конфліктів припускають, що інституційні зміни в роздрібній торгівлі є результатом конкурентної поведінки і взаємин між операторами роздрібною торгівлі (табл. 1).

Таким чином, діяльність операторів роздрібною торгівлі пов'язана із задоволенням потреб кінцевих споживачів. В умовах динамічного ринку з'являється безліч факторів, якими необхідно своєчасно керувати для того, щоб якісно задовольняти потреби кінцевих споживачів.

Зазначене формує коло питань організаційно-економічного характеру, що вимагають повсякденного вирішення за допомогою різноманітних методів торгового маркетингу. В останні роки концептуальною основою комплексу маркетингу в торговій справі є маркетинг відносин, який в аспекті роздрібною торгівлі являє собою найбільш актуальну маркетингову стратегію, що дозволяє зберегти наявні конкурентні переваги торгових підприємств.

Маркетинг відносин на торговому підприємстві будується на основі розширеного комплексу маркетингу 7P (модель, запропонована Б. Бумс і М. Бітнером), який включає, поряд із традиційним комплексом маркетингу (product – продукт, price – ціна, place – місце продажу,

promotion – просування), елементи People (люди), Process (процеси), Physical Evidence (фізичне оточення, середовище) [20, с. 49].

Побудова відносин з усіма учасниками бізнесу в системі роздрібною торгівлі – споживачами, контрагентами (постачальниками, партнерами) і співробітниками (торговим персоналом) – вимагає розвитку трьох сфер маркетингу відносин. Маркетинг відносин зі споживачами реалізується у площині вирішення питань формування товарного асортименту, ціноутворення, комунікацій зі споживачами, товароруху [11, с. 350].

Структурними тенденціями у вітчизняній роздрібній торгівлі є посилення домінування операторів роздрібною торгівлі над постачальниками; зростаюча частка ринку, яка утримується великими розгалуженими роздрібними багатогалузевими магазинами, і втрата частки ринку незалежними роздрібними операторами; підвищення рівня концентрації ринку; технічна перевага великих роздрібних операторів, що забезпечує ефективність витрат [2, с. 46–90].

Динамічність роздрібною торгівлі підтверджують статистичні дані. За даними Державної служби статистики, оборот роздрібною торгівлі в Україні у 2017 році становив 816,553 млрд грн, що на 8,8% більше, ніж у 2016 році. Областями-лідерами росту обороту роздрібною торгівлі стали Закарпатська, Одеська і Львівська. Показники обороту роздрібною торгівлі у цих областях становили 18,31 млрд грн, 62,96 млрд грн, 51,9 млрд грн відповідно. Найменшим показником зростання обороту роздрібною торгівлі відзначилася Волинська область – усього 5,8% зростання проти 17,2% зростання цього показника у Закарпатській області [16].

За результатами обстеження Державною службою статистики підприємств роздрібною торгівлі виявлено такі

Таблиця 1

Динамічна природа змін роздрібною торгівлі

Теорія інституційної зміни роздрібною торгівлі	Зміст змін
Теорія навколишнього середовища	Основні фактори зовнішнього середовища, які впливають на роздрібною торгівлю: 1. Зміни, що стосуються кінцевих споживачів (демографічні зміни; зміни поглядів та уподобань щодо конкретних брендів і товарів; зміни в способі життя, доходи). 2. Зміни у сфері технологій (поява інтернет-магазинів, мобільних додатків для замовлень товарів та послуг, безконтактних систем оплати тощо). 3. Зміни характеру конкуренції (конкурентні переваги або недоліки діючих або альтернативних каналів розподілу, зумовлені характером і типом організації роздрібною торгівлі). Наприклад, вплив Інтернету може слугувати найяскравішим прикладом виникнення нових типів конкуренції.
Циклічні теорії	1. Теорія роздрібною колеса передбачає наявність більш-менш чіткого циклу розвитку роздрібною торгівлі. Коли оператори роздрібною торгівлі тільки вступають на ринок, вони конкурують на основі пропозиції товарів за мінімально можливими низкими цінами або, прагнучи залучити споживача, пропонують нові інноваційні концепції. У міру набуття досвіду і накопичення капіталу оператори роздрібною торгівлі намагаються підвищити рівень послуг і їхню якість – звідси і підвищення цін на товари. Подібний успіх дозволяє зрілим, сформованим операторам роздрібною торгівлі стабільно завойовувати на ринку міцні позиції. Однак у цьому новому положенні оператор роздрібною торгівлі стає вразливим через високі витрати та зниження ефективності, що може привести до падіння обсягу продажів. Таким чином, виникає пролом ринку – з'являється можливість проникнення на ринок нових учасників. 2. Теорія роздрібною гармошки припускає, що еволюція операторів роздрібною торгівлі пов'язана зі стратегіями, які спрямовані на зміну широти запропонованого асортименту (набору) товарів. 3. Теорія життєвого циклу роздрібною торгівлі передбачає, що розвиток роздрібною торгівлі проходить низку стадій: зародження – зростання – зрілість – вихід із ринку.
Теорія конфліктів	Конкуренція між операторами роздрібною торгівлі викликає зміни самої природи середовища цієї галузі. Інституційні зміни провокують дисбаланс, що виникає внаслідок інновацій. Реакція на інновації є процесом, що складається з чотирьох стадій. Спочатку інновація вводить операторів роздрібною торгівлі в шоківий стан, в якому вони і перебувають деякий час. Потім вони намагаються знизити гостроту загрози, застосовуючи оборонний відступ. Потім переходять до третьої стадії – визнання й оцінки інновації і, нарешті, приступають до розроблення адаптивної стратегії.

тенденції розвитку стану їхньої ділової активності станом на I квартал 2018 р. порівняно з попереднім кварталом, як зменшення обсягу замовлень товарів у роздрібній торгівлі; уповільнення темпів збільшення кількості працівників на підприємствах роздрібною торгівлі; зростання цін реалізації товарів у роздрібній торгівлі. Все це спонукає торгових операторів до пошуку нових стратегій розвитку роздрібною торгівлі. В умовах динамічних змін учені у сфері економіки і роздрібною торгівлі виділяють три основні стратегії ведення бізнесу [5].

1. «Купуй дешево – продавай дорого». Це стратегія спеціалізованих магазинів і універсамів, орієнтована на надання високого рівня сервісу і досить ексклюзивних (рідкісних) товарів (забезпечує труднощі порівняння цін). Ця стратегія не завжди успішна через малу кількість потенційних покупців, готових заплатити високу ціну.

2. «Конкуруй низькими цінами за рахунок великих обсягів продажу». Ця стратегія протилежна до попередньої, досить успішна, але спрямована на мінімальну кількість послуг, що надаються. Покупець отримує товар за низькими цінами, при цьому рівень сервісу та супутніх

послуг мінімальний. Як приклад можна привести магазини-склади або магазини самообслуговування.

3. «Орієнтуйся на додану зручність». Ця стратегія орієнтує магазини на таку конкурентну перевагу, як додаткові зручності (розташування, графік роботи, додаткові послуги).

**Висновки.** Досвід провідних операторів роздрібною торгівлі показує, що найважливішим резервом та напрямом розвитку роздрібною торгівлі стає використання інноваційних технологій, впровадження сучасних маркетингових рішень, що забезпечують підвищення продуктивності праці торгового персоналу, повне задоволення потреб населення в сучасних торгових послугах.

Стратегія розвитку надання супутніх послуг зумовлює особливості процесу складання комплексу послуг операторів роздрібною торгівлі і, крім цього, може бути використана як допоміжний параметр визначення торгового формату того чи іншого підприємства.

Перспективами подальших досліджень є дослідження ролі трансформації функцій маркетингу для забезпечення інноваційного розвитку операторів роздрібною торгівлі.

#### Список використаних джерел

1. Апопій В.В. Організація торгівлі : підручник. – 2-ге вид., перероб. та доп. / В.В. Апопій, І.П. Мішук, В. М. Ребицький та ін. К.: Центр навчальної літератури, 2005. 616 с.
2. Берман Б. Розничная торговля: стратегический подход, 8-е издание. / Барри Берман, Джоэл Эванс : Пер. с англ. М.: Издательский дом Вильямс, 2003. 1184 с.
3. Бланк И. А. Торговый менеджмент / И. А. Бланк 3-е изд., стер. К.: Эльга, 2009. 779 с.
4. Внутрішня торгівля України [Текст] : монографія / [А.А. Мазаракі та ін.] ; за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. А.А. Мазаракі; Київ. нац. торг.-екон. ун-т. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2016. 863 с. : рис. , табл.
5. Волкова Н.А. Аналіз стану роздрібною торгівлі України та напрямки її розвитку // Н.А. Волкова, І.О. Гогняк. URL: <[http://www.ej.kherson.ua/journal/economic\\_21/2/46.pdf](http://www.ej.kherson.ua/journal/economic_21/2/46.pdf)>
6. Гросул В.А. Управління стійким розвитком підприємств роздрібною торгівлі [Текст] : монографія / В.А. Гросул, Г.С. Баламут ; Харків. держ. ун-т харчування та торгівлі. Харків : Вид-во Іванченка І. С., 2015. 258 с.: рис. , табл. Бібліогр.: С. 174–197.
7. Електронна комерція в Україні 2016: цифри і факти. URL: <https://webexpert.com.ua/ua/elektronna-komertsiya-v-ukrayini-2016>
8. Закон України «Про електронну комерцію» від 03.09.2015 № 675-VIII {з змінами, внесеними згідно із Законом № 1977-VIII від 23.03.2017, ВВР, 2017, № 20, ст. 240. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/675-19>
9. Кент Т. Розничная торговля. Зарубежный учебник / Тони Кент, Оджени Омар. М.: Юнити-Дана, 2007. 720 с.
10. Мазаракі А.А. Внутренний рынок Украины в условиях дисбалансов между производством и потреблением / А.А. Мазаракі, В.Д. Лагутин // Экономика Украины. 2016. № 4. С. 4–18. URL:<[http://nbuv.gov.ua/UJRN/ekuktr\\_2016\\_4\\_3](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ekuktr_2016_4_3)>
11. Марченко В.Н. Разработка комплекса маркетинга розничной торговой сети // Вестник ОГУ. 2011. № 13 (132). С. 349–353.
12. Національний стандарт України. Роздрібно та оптова торгівля. Терміни та визначення понять. ДСТУ 4303:2004. URL: <<https://www.profiwins.com.ua/uk/directories1/dstu4303.html>>
13. Ньюман Э. Розничная торговля: организация и управление: пер. с англ. Е. Ковачева, О. Сергеева под ред. Ю. Каптуревского / Э. Ньюман, П. Каллен. СПб.: Питер. 2005. 416 с
14. Платонов В.Н. Организация торговли: учеб. пособие / В.Н. Платонов. Минск: БГЭУ, 2002. 287 с.
15. Роздрібно торгівля в Україні за рік зросла до понад 800 млрд: області-лідери товарообороту. URL: <<https://news.finance.ua/ua/news/-/419195/rozdrubna-torgivlya-v-ukrayini-za-rik-zroslo-do-ponad-800-mlrd-oblasti-lidery-tovarooborotu>>
16. Структурні трансформації в економіці України: динаміка, суперечності та вплив на економічний розвиток: наукова доповідь / [Шинкарук Л.В., Бевз І.А., Барановська І.В. та ін.] ; за ред. чл.-кор. НАН України Л.В. Шинкарук; НАН України, ДУ «Ін-т екон. та прогнозув. НАН України». К., 2015. 304 с.: табл. , рис.
17. Управление розничным маркетингом / Под ред. Д. Гилберта. Пер. с англ. М.: ИНФРА-М, 2005. XVI, 571 с.
18. Booms, B. H. and Bitner, M. J. (1981), Marketing strategies and organization structures for service firms, in Donnelly, J.H. and George, W.R. (Eds), Marketing of Services, American Marketing Association, Chicago, IL, pp. 47–51.
19. Brown Drusilla K. (1987) Tariffs, the terms of trade, and national product differentiation. Journal of Policy Modeling. Volume 9, Issue 3, Autumn 1987, Pages 503–526.

#### РАЗВИТИЕ РОЗНИЧНОЙ ТОРГОВЛИ В УСЛОВИЯХ ДИНАМИЧНОЙ ПРИРОДЫ ИЗМЕНЕНИЙ

**Аннотация.** В статье проанализированы подходы к определению термина «розничная торговля». Предоставлена авторская трактовка термина. Исследованы особенности розничной торговли. Рассмотрены основные институциональные теории изменений, влияющие на розничную торговлю. Определена роль маркетинга в деятельности операторов розничной торговли в условиях динамических изменений.

**Ключевые слова:** розничная торговля, динамические изменения, торговый маркетинг, оператор розничной торговли, стратегии розничной торговли.

THE DEVELOPMENT OF RETAIL IN TERMS OF THE DYNAMIC CHANGES

**Summary.** The article analyzes the approaches to the definition of the term “retail trade”. Author's interpretation of this term is given. The peculiarities of retail trade are investigated. Main institutional changes of the theory influencing retail trade are considered. The role of marketing in the activity of retail trade operators in the conditions of dynamic changes is determined.

**Key words:** retail trade, dynamic changes, trade marketing, retailer, retail strategies.

УДК 336.71(477)

**Пугач А. М.**

*доктор наук із державного управління,  
завідувач кафедри менеджменту та публічного управління  
Дніпровського державного аграрно-економічного університету*

**Демчук Н. І.**

*доктор економічних наук,  
професор кафедри фінансів та банківської справи  
Дніпровського державного аграрно-економічного університету*

**Pugach A. M.**

*Doctor of Science in Public Administration  
Head of the Department of Management and Public Administration  
Dnipro State Agrarian and Economic University*

**Demchuk N. I.**

*Doctor of Economic Sciences  
Professor of the Department of Finance and Banking  
Dnipro State Agrarian and Economic University*

**ДЕРЖАВНЕ РЕГУЛЮВАННЯ БАНКІВСЬКОГО СЕКТОРУ  
В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ КРИЗИ**

**Анотація.** Стаття присвячена дослідженню теоретичних аспектів державного регулювання банківського сектору в умовах економічної кризи. Розглянуто поняття банківського нагляду, визначені його основні принципи та завдання. Визначені основні повноваження регулятивно-наглядових органів України. Зазначені основні цілі, які стоять перед банківським надзором, обґрунтована їхня суть. Досліджений характер впливу глобальної економічної кризи на стан банківського сектору та на його регулювання з боку держави.

**Ключові слова:** банківський сектор, державне регулювання, пруденційний надгляд, банки, банківські ризики, економічна криза, банківський надгляд.

**Вступ та постановка проблеми.** У сучасних реаліях банківський сектор економіки опанує важливі пререференції у державі і є інструментом впливу на економічні процеси як у внутрішній, так і в зовнішній політиці України. Від ефективного функціонування банківського сектору залежить успішне виконання основних його функцій, таких як розподіл внутрішнього валового продукту і національного доходу, регулювання грошового обігу, кредитування, фінансування та досягнення інших економічних і соціальних успіхів держави. Регулювання банківського сектору державою в умовах економічної кризи відіграє дуже важливу макроекономічну роль, бо безпосередньо процес регулювання банківського сектору в широкому розумінні охоплює декілька відносно самостійних аспектів: грошово-кредитне регулювання, надгляд за банківською діяльністю, валютне регулювання, податково-правове регулювання. Тому дискусійне питання щодо процесу державного регулювання банківської системи є актуальним [1, с. 34].

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Процес державного регулювання банківського сектору в умовах економічної кризи був предметом наукових пошуків

зарубіжних науковців: А. Бергера, С. Девіса, К. Джеймса, Б. Едвардса, Дж. Селбі, Дж. Сінкі, П. Роуза, К. Редхерда, Е. Хелферта, М. Фланнері, У. Фольмера, П. Хорвіца, а також вітчизняних науковців: О. Барановського, А. Гальчинського, В. Гейця, Р. Гриценка, О. Дзюблюка, А. Спіфанова, В. Коваленко, Л. Конопатської, О. Коренєвої, В. Корнєєва, В. Кротюка, І. Лютого, І. Мамонової, В. Міщенко, А. Мороза, Л. Примостки, К. Раєвського, О. Реверчука, О. Сугоняка, М. Суржинського та інших [1, с. 35].

**Мета.** На основі вищенаведеного сформулюємо завдання дослідження, яке полягає в оцінці теоретичних аспектів процесу державного регулювання банківського сектору України в умовах економічної кризи.

**Результати дослідження.** В умовах глобальної фінансової кризи банківський сектор України виявився неспроможним протидіяти зовнішнім та внутрішнім чинникам його дестабілізації. В Україні криза значною мірою була спровокована невирішеними проблемами в банківській системі. Простежується невідповідність вартості капіталу українських банків і термінів, на які вони надавали кредитні ресурси юридичним і фізичним особам (що спровокувало кредитні ризики і ризики ліквід-

ності). НБУ намагався протистояти кризі за допомогою впровадження важелів валютно-курсової політики, проте комерційні банки фактично знехтували державними інтересами, і переїміг «здоровий, конкурентний» егоїзм виживання, властивий усім учасникам ринку, коли кошти, виділені для забезпечення ліквідності, були використані на купівлю найбільш бажаної валюти, що спровокувало падіння курсу гривні, значну частину кризових процесів було породжено безпосередньо в банківській системі України [1, с. 37].

Більшість українських банків останнім часом значно знизили вимоги та стандарти щодо надання кредитів, не приховуючи підвищеного ступеня того ризику, на який ідуть. Зростання сукупного кредитного портфеля банків (у 50 разів за 5 років – це, по суті, кредитна лихоманка) привело до того, що позики надавались без оцінки кредитоспроможності клієнтів, натомість банки отримували великі обсяги «хворих» кредитів – понад 10% загального обсягу портфеля [1, с. 42].

Українські банки в умовах кризи не змогли сформувати модель антикризової діяльності. О. Барановський доходить висновку, що банківські кризи пов'язані з масовими закриттями та злиттям банків або їх поглинаннями державою, а також масовим вилученням населенням вкладів. Механізм появи банківських криз є дуже диверсифікованим: подорожчання національної валюти, валютизація активів банківської системи, високий рівень фінансових ризиків у банківській системі, переважання короткострокових зобов'язань у структурі боргу та інші [1, с. 45].

Заходи державного регулювання ліквідності банківської системи, як підкреслюють аналітики НБУ, мають компенсаційний характер. Кредитна політика комерційних банків, скерована на розширення споживчого кредитування за рахунок зовнішніх запозичень, була чинником підвищення ризиків. Крім того, кредити переважно використовувалися на поточну діяльність, що стимулює розвиток інфляційних процесів. В умовах відсутності товарної

пропозиції кредитування стимулює зростання імпорту та негативно позначається на платіжному балансі [3, с. 34].

Державне регулювання діяльності вітчизняних банків передбачає комплекс заходів, яких вживають відповідні державні органи для підтримання стабільності та ефективності банківської діяльності, обмеження негативних наслідків різноманітних ризиків. Головною метою регулювання банківської сфери є підвищення рівня надійності, стабільності банківської системи загалом та захист інтересів кредиторів і вкладників [3, с. 36].

Банківське регулювання та нагляд здійснюються з метою забезпечення стабільності банківської системи. Необхідність банківського регулювання та нагляду з боку держави визначається суспільною природою банків. Банки функціонують як приватні структури, мета діяльності яких – отримання максимального прибутку. Водночас вони виконують суспільно корисні і необхідні функції, що робить регулювання та нагляд за їхньою діяльністю обґрунтованим і необхідним завданням [3, с. 38].

Основні завдання банківського регулювання зазначені на рисунку 1.

Правова інфраструктура банківського нагляду визначає право наглядового органу на отримання від банків офіційної звітності й іншої інформації необхідної в процесі нагляду, а також право проведення перевірок на місці.

Пруденційний нагляд над банківською системою традиційно здійснюється шляхом [3, с. 45]:

- заочного (зовнішнього) спостереження (за даними звітності, що надходять до наглядового органу);
- інспектування (оцінки та перевірки) безпосередньо на місцях.

Регулятивний нагляд за фінансово-кредитними установами здійснюється на основі постійного контролю (моніторингу) за фінансовими результатами їхньої діяльності та впровадження процесів ефективного управління ризиком. Нагляд – це циклічний процес, який починається з вивчення матеріалів попередньої візної пере-

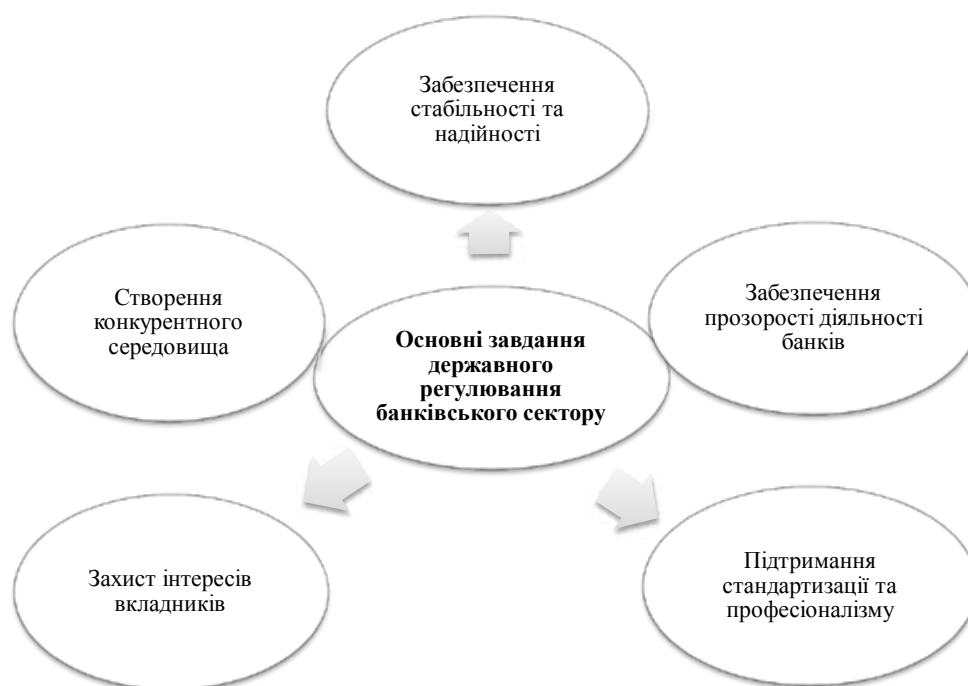


Рис. 1. Основні завдання державного регулювання банківського сектору

Джерело: згруповано авторами за джерелом [3]

вірки й закінчується завершенням наступної виїзної перевірки [3, с. 46].

На відміну від аудиту банку, пруденційний нагляд здійснюється безперервно, а не «станом на певне число». Цей підхід, як правило, практикується «згори донизу» (оцінка політик, процедур, контролю і якості роботи), на відміну від «знизу догори» (перевірка рахунків, записів і операцій). Мета полягає в тому, щоб виконати оцінку стану банку і розпочати процес, який приведе до необхідної реакції органів нагляду [3, с. 47].

Фінансова нестабільність банківської системи зазвичай призводить до неплатоспроможності та банкрутства банків і, таким чином, до громадської недовіри до банків загалом. Також це зумовлює такі негативні макроекономічні наслідки:

- скорочення обсягу грошової маси;
- крах платіжної системи;
- завеликі та непередбачені обсяги зобов'язань уряду.

У країнах із розвинутою ринковою економікою працівники нагляду спираються на такі важливі складники. По-перше, це кодифікований звіт законів, які стосуються економічних одиниць та власності; по-друге, адекватні та чітко встановлені стандарти звітності та обліку; по-третє, система незалежного аудиту та оприлюднення для широкого загалу банківської звітності. Вирішення жодної з цих проблем не є безпосереднім обов'язком органів банківського нагляду, майже у кожній країні діють інші органи, які докладають значні зусилля для підвищення ефективності діяльності у цій сфері. До основних повноважень регулятивно-наглядових органів належать такі [3, с. 48]:

1) регулювання доступу до банківської системи;

2) забезпечення розумного регулювання діяльності банків, тобто такого, яке, з одного боку, не обмежує їхньої самостійності в підтриманні фінансової стабільності, а з іншого – передбачає певні вимоги до банків (наприклад, стосовно адекватності капіталу, ліквідності, дотримання нормативів, що регламентують банківські ризики);

3) регулярне отримання від банків звітності й проведення інспекційних перевірок у банках;

4) застосування заходів примусового впливу щодо проблемних банків, зокрема заборона оголошення і виплати дивідендів, накладання штрафів тощо;

5) контроль за неплатоспроможними банками, призначення тимчасової адміністрації в такі банки, припинення їхньої діяльності, реорганізація та ліквідація банків.

Банківський нагляд може бути ефективним за умов виконання двох функцій – превентивної і захисної. Превентивна функція спрямована на те, щоб не допустити краху окремих банків або дестабілізації ринку загалом. Захисна функція передбачає заходи щодо нейтралізації негативних явищ, якщо такий крах або дестабілізація вже відбулися. Ця функція охоплює систему заходів реальної допомоги банкам, що потрапили в складну фінансову ситуацію, і систему гарантій депозитів, спрямовану на захист інтересів вкладників у разі банкрутства банків [3, с. 51].

В Україні функції банківського нагляду покладені на Національний банк України. Завдання і функції банківського нагляду визначаються завданнями і функціями Національного банку України стосовно проведення єдиної державної політики у галузі грошового обігу, кредитування, зміцнення грошової одиниці, організації міжбанківських розрахунків, координації діяльності банківської системи загалом.

Нині служба банківського нагляду Національного банку України скоординована по вертикалі й функціонує як єдина система у складі центрального апарату та

територіальних управлінь Національного банку України. У центральному апараті служба банківського нагляду представлена такими підрозділами [3, с. 52]:

- банківського регулювання і нагляду;
- методології банківського регулювання і нагляду;
- реєстрації та ліцензування;
- запобігання використанню банківської системи для легалізації кримінальних доходів та фінансування тероризму.

Банківський нагляд спирається на наглядову модель, що містить ключові принципи (рис. 2). Головним завданням банківського нагляду НБУ є створення ефективної системи захисту інтересів кредиторів і вкладників банку, оперативного реагування на події, які дестабілізують діяльність банку. Найважливіша місія цієї структури – захистити діяльність банків від фатальних ризиків і захистити інтереси вкладників [3, с. 53].



Рис. 2. Ключові принципи наглядової моделі банківського нагляду

Джерело: згруповано авторами за джерелом [3]

Отже, цілі, які стоять перед банківським надглядом кожної країни і України зокрема, загалом такі [3, с. 58]:

1. Глобальні. Підвищення надійності та стабільності банківської системи. В основному банківський нагляд приділяє увагу стану всієї системи банків, хоча запобігання краху окремого банку або виникненню у ньому критичної ситуації є найкращим заходом для збереження здоров'я банківської системи загалом.

2. Локальні. Надійний захист інтересів вкладників, що розміщують свої кошти у банках; забезпечення їхньої довіри до фінансово-кредитної системи. Головна причина необхідності захисту вкладників полягає в тому, що вони не володіють інформацією для визначення розмірів ризиків у діяльності їхнього банку.

3. Потенційні:

- підвищення конкуренції у банківському секторі економіки і, як наслідок, запобігання зосередженню економічної потужності в одних руках (банківський нагляд покликаний сприяти зміцненню ефективної і конкурентної банківської системи, яка повинна чітко реагувати на потреби суспільства в якісних фінансових послугах, що надаються за розумною ціною);

- підвищення ефективності банківської справи та раціональний розподіл кредитів в економіці, але банків-



ський нагляд не може і не повинен надавати гарантію того, що банки не збанкрутують.

У ринковій економіці сучасності банкрутство є частиною процесу ризикових операцій. Однак питання про те, яким чином вирішується проблема банкрутства і як розподіляються збитки, – це значною мірою питання політичного характеру, прямо пов'язане з процесом прийняття рішень щодо того, чи необхідно (а якщо так, то в якому обсязі) використовувати державні кошти для підтримки банківської системи [2, с. 79].

Регулювання вітчизняної банківської системи знаходиться під значним тиском корпоративних інтересів комерційних банків, їхніх власників, певна частина яких є представниками правлячої еліти. Тому лише постійне та посилене втручання держави як регулятора може розірвати це замкнуте коло невирішених проблем ефективного функціонування фінансово-кредитних установ.

Системи нагляду та банківського регулювання в умовах глобальної фінансової кризи показали обмежену спроможність забезпечити повноцінне кредитування економіки. Тому виникла об'єктивна необхідність в адаптації системи банківського нагляду до посткризових умов.

Передумови глобальної фінансової кризи виникли за умов відносної стабільності основних фінансових інститутів та банківських систем і розпочалися за умов розбалансування процесів кредитування, заощадження, стра-

хування та інвестування. Запровадження регулюючих заходів в умовах обмеження кредитних ресурсів у банківській системі для зменшення її ризикованості неминуче приведе до зниження обсягів кредитування за рахунок зменшення частки проблемних кредитів, що має бути враховано у проведенні грошово-кредитної політики [2, с. 79].

**Висновки.** З наведеного вище можна дійти таких висновків:

1. Державне регулювання діяльності банків – це комплекс заходів, яких вживають відповідні державні органи для підтримання стабільності та ефективності банківської діяльності, обмеження негативних наслідків різноманітних ризиків. Головною метою регулювання банківського сектору є підвищення рівня надійності, стабільності банківської системи загалом та захист інтересів кредиторів та вкладників.

2. Регулювання банківської системи знаходиться під значним тиском корпоративних інтересів комерційних банків, їхніх власників, тому постійне втручання держави необхідне для нормального функціонування банківського сектору економіки країни.

3. Системи нагляду та банківського регулювання в умовах глобальної фінансової кризи показали обмежену спроможність забезпечити повноцінне кредитування економіки. Тому виникла об'єктивна необхідність в адаптації системи банківського нагляду до посткризових умов.

#### Список використаних джерел:

1. Барановський О. Банківська криза: суть, фактори виникнення та особливості прояву / О. Барановський // Економіка України. 2010. № 2. С. 34–48.
2. Буковинський С.А. Уроки глобальної фінансової кризи: міжнародні проблеми реформування міжнародних стандартів банківського регулювання і нагляду / С.А. Буковинський, Т.Е. Унковська, О.Л. Яременко // Економічна теорія. 2011. № 1. С. 79–90.
3. Банківське регулювання і нагляд: методологія та практика: монографія / за ред. В.В. Коваленко. Одеса : Атлант, 2013. 492 с.
4. Закон України «Про банки і банківську діяльність». URL: <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/2121-14>. 14.(Дата звернення 23.09.18).
5. Закон України «Про Національний банк України». URL: <http://zakon4rada.gov.ua/laws/show/679-14>.(Дата звернення 23.09.18).
6. Щуревич О.І. Теоретико-методологічні основи банківського регулювання та нагляду в Україні / О.І. Щуревич // Науковий вісник Національного лісотехнічного університету України. 2015. Вип. 25.3. С. 338–344.

## ГОСУДАРСТВЕННОЕ РЕГУЛИРОВАНИЕ БАНКОВСКОГО СЕКТОРА В УСЛОВИЯХ ЭКОНОМИЧЕСКОГО КРИЗИСА

**Аннотация.** Статья посвящена исследованию теоретических аспектов государственного регулирования банковского сектора в условиях экономического кризиса. Рассмотрены понятие банковского надзора, определены его основные принципы и задачи. Определены основные полномочия регулятивно-надзорных органов Украины. Указаны основные цели, которые стоят перед банковским надзором, обоснована их суть. Исследован характер влияния глобального экономического кризиса на состояние банковского сектора и на его регулирование со стороны государства.

**Ключевые слова:** банковский сектор, государственное регулирование, пруденциальный надзор, банки, банковские риски, экономический кризис, банковский надзор.

## STATE REGULATION OF THE BANKING SECTOR IN THE CONDITIONS OF THE ECONOMIC CRISIS

**Summary.** The article is devoted to the study of theoretical aspects of state regulation of the banking sector in the context of the economic crisis. The concept of banking supervision is considered, its basic principles and tasks are defined. The main powers of the regulatory and supervisory bodies of Ukraine are determined. The main goals are set for banking supervision, their essence is justified. The nature of the impact of the global economic crisis on the state of the banking sector and on its regulation by the state has been studied.

**Key words:** banking sector, state regulation, prudential supervision, banks, banking risks, economic crisis, banking supervision.

**Пудичева Г. О.**

*кандидат економічних наук,  
старший викладач кафедри економіки підприємства  
та організації підприємницької діяльності  
Одеського національного економічного університету*

**Несененко П. П.**

*кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри загальної економічної теорії  
та економічної політики  
Одеського національного економічного університету*

**Pudycheva H. O.**

*Candidate of Economic Sciences,  
Senior Lecturer of Department of Enterprise Economics  
and Organization of Entrepreneurship,  
Odesa National Economic University*

**Nesenenko P. P.**

*Candidate of Economic Sciences,  
Associate Professor of Department of General Economic Theory  
and Economic Policy,  
Odesa National Economic University*

## СТАН УКРАЇНСЬКОЇ ЕНЕРГЕТИКИ В КОНТЕКСТІ РОЗВИТКУ СВІТОВОЇ ЕНЕРГЕТИКИ

**Анотація.** У статті розглянуто динаміку споживання первинної енергії в Україні та світі. Проаналізовано структуру споживання первинної енергії за джерелами. Виявлено основні напрями розвитку світової енергетики у 2017 р. Досліджено динаміку показника енергоемності ВВП в Україні та в інших країнах. Показано необхідність використання відновлюваних джерел енергії в Україні для підвищення енергетичної ефективності.

**Ключові слова:** енергоспоживання, енергоемність, паливно-енергетичні ресурси, відновлювані джерела енергії, енергоефективність.

**Постановка проблеми в загальному вигляді.** Для багатьох країн нині одним з перспективних напрямів розвитку економіки є забезпечення доступу до надійного та сучасного енергопостачання та підвищення енергетичної ефективності. Основними причинами для цього є вичерпність традиційних джерел енергії, зростання вартості енергоресурсів, зростання негативного впливу на довкілля, пов'язаного із застосуванням викопних видів палива, та ін. Розв'язання наявних проблем є можливим завдяки розробленню відповідної законодавчої бази на державному рівні, здійсненню конкретних дій у регуляторній політиці з питань енергетики, залученню інвестицій для впровадження заходів із підвищення енергоефективності та переходу на використання відновлюваних джерел енергії.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Стан паливно-енергетичного комплексу України є об'єктом досліджень багатьох дослідників, зокрема В.О. Баранніка, А.І. Шевцова, М.Г. Земляного, В.В. Джемжули, І.Ю. Спіфанової, Ю.В. Дзядикевич, Р.Б. Гевко, Б.Р. Гевко та ін. Їхні праці присвячені розв'язанню проблем енергетичного сектору України та розробленню напрямів структурної перебудови паливно-енергетичного комплексу та переходу економіки на шлях сталої енергетики.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Розвиток вітчизняної енергетики нині характеризується негативними тенденціями. Ситуація, в якій сьогодні опинилася галузь, є загрозою для національної безпеки і потребує додаткового дослідження.

**Формулювання цілей статті.** Метою статті є визначення стану паливно-енергетичного комплексу України

в контексті загальносвітових та європейських тенденцій енергоспоживання, дослідження структури енергоспоживання та енергоемності, а також визначення можливостей для енергозаміщення традиційних джерел енергії на відновлювані.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Обсяги споживання енергії у світовому масштабі протягом багатьох років мають загальну тенденцію до зростання. За даними BP-Global можна простежити динаміку споживання первинної енергії в світі з 1965 по 2017 рік (рис. 1).

Як видно з рис. 1, обсяги споживання первинної енергії у світі постійно зростали протягом періоду з 1965 по 2017 р. Лише у 1979–1981 та 2008 рр. відбулося незначне скорочення обсягів споживання первинної енергії. У 2017 р. вони становили 13511,2 млн т.н.е., тобто на 252,7 т н.е., або на 1,9% більше, ніж у 2016 р., та на 9809,6 млн. т н.е., або на 265% більше, ніж у 1965 р. Отже, можна стверджувати, що протягом півстоліття обсяги споживання первинної енергії у світі в середньому щорічно зростали на 2,5% та зросли більш ніж у 3,5 рази.

При цьому, розглядаючи структуру споживання енергії у 2017 р. (рис. 2), можна помітити, що найбільшу частку у структурі споживання енергії займають викопні види палива, а саме нафта (34,2%), вугілля (27,6%) та природний газ (23,4%). Частка енергії, отриманої з відновлюваних джерел, у 2017 р. становить у світовому масштабі лише 3,6% у загальному обсязі спожитої первинної енергії; в країнах ЄС цей показник трохи вищий і становить 9% у загальному обсязі спожитої первинної енергії (рис. 3).

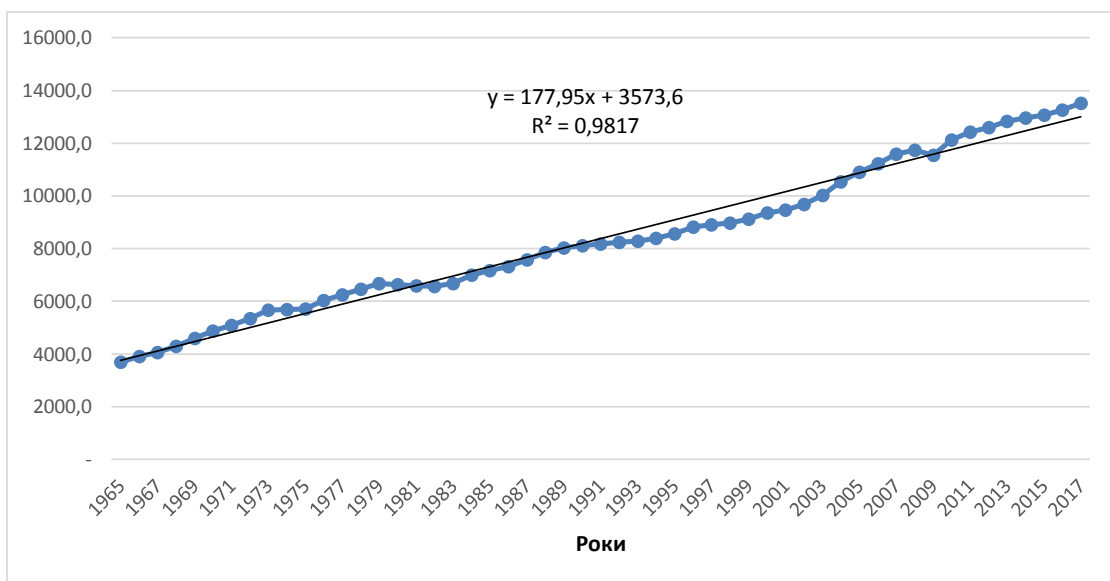


Рис. 1. Споживання первинної енергії у світі у 1965–2017 рр., млн. т н.е.

Джерело: побудовано автором за [1]

Відповідно до Щорічного звіту зі світової енергетики 2017 рік можна охарактеризувати такими напрямками розвитку:

1. У 2017 році відбулося значне зростання споживання первинної енергії, особливо за рахунок використання природного газу та відновлюваних джерел енергії, тоді як частка вугілля у загальному споживанні продовжує знижуватися. Енергоспоживання Китаю збільшилося у 2017 р. на 3,1%. Китай протягом 17 років залишається найбільшим споживачем енергії.

2. Зростання обсягів споживання енергії привело до зростання викидів парникових газів. Вуглецеві викиди зросли на 1,6% після незначного зростання протягом трьох років (2014–2016 рр.).

3. Ціна на нафту вперше з 2012 р. продемонструвала щорічне зростання з \$43,73 до \$54,19 за барель. Уповільнилися темпи зростання видобутку нафти. Споживання нафти у світі зросло на 1,4% порівняно з 2016 р.

4. Споживання природного газу збільшилося на 96 млрд. куб. м, або на 3%, що є найбільшим показником зростання з 2010 року. Основними споживачами стали Китай, країни Середнього Сходу та Європи. Видобуток природного газу зріс на 131 млрд. куб. м, або на 4%, найбільше зростання видобутку показали Росія (46 млрд. куб. м) та Іран (21 млрд. куб. м).

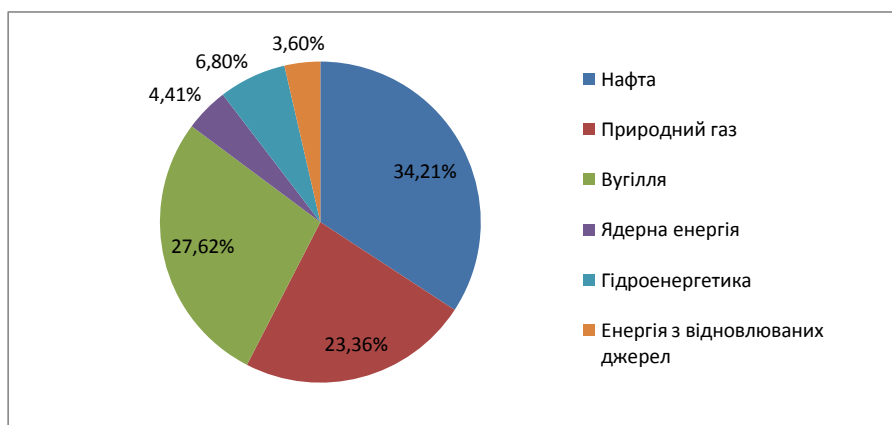


Рис. 2. Структура споживання первинної енергії у світі за джерелами у 2017 р., %

Джерело: побудовано автором за [1]

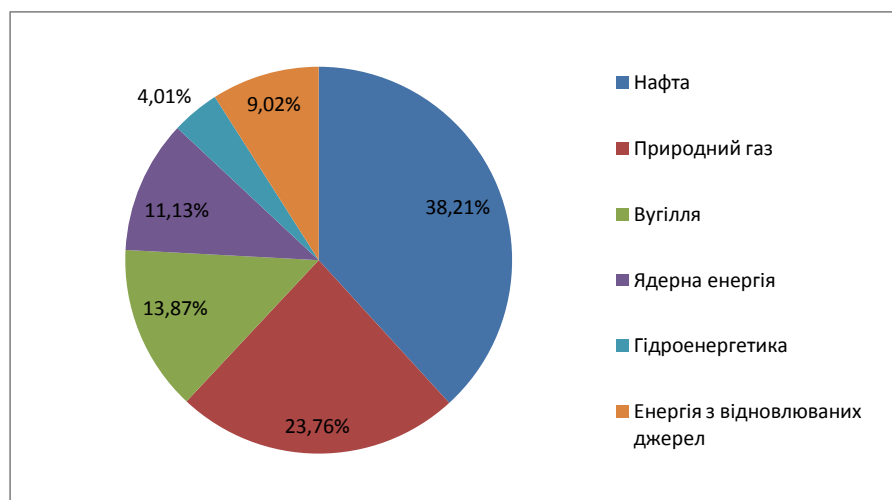


Рис. 3. Структура споживання первинної енергії у країнах ЄС за джерелами у 2017 р., %

Джерело: побудовано автором за [1]

5. Споживання вугілля виросло на 25 млн. т н.е., або на 1%. Таке зростання відбулося вперше з 2013 р. Однак частка вугілля у первинній енергії впала до 27,6%, що є найменшим показником з 2004 р.

6. Використання відновлюваних джерел енергії зросло на 17%, що є найбільшим показником їх зростання. Вітрова енергетика забезпечила таке зростання більш ніж на 50%. Сонячна енергетика забезпечує 21% загального споживання. Зростання використання електроенергії, що генерується гідроелектростанціями, уповільнилося порівняно з середнім показником 2,9% за останні 10 років, до 0,9% у 2017 р. Генерація енергії на АЕС зросла на 1,1% [2, с. 2].

Визначаючи ключові особливості 2017 року, у доповіді [3] відмічається, що у цей період відбулося зростання споживання енергії, однак водночас зростання світового ВВП дало змогу досягти певного підвищення енергетичної ефективності. Тобто світова енергетика зробила «два кроки вперед та один крок назад» [3, с. 4].

На відміну від загальносвітової тенденції, обсяги споживання енергетичних ресурсів в Україні протягом останніх 10 років (з 2008 по 2017 р.) скорочуються (рис. 4).

Як видно з рис. 4, лише у 2010, 2011 та 2016 рр. відбулося незначне зростання споживання первинної енергії порів-

няно з попередніми роками відповідно на 8,1 млн. т н.е. (7,1%), 4,8 млн. т н.е. (4,0%) та на 2,0 млн. т н.е. (2,4%). В усі інші роки відбувалося скорочення споживання первинної енергії. У 2017 р. порівняно з 2008 р. відбулося скорочення цього показника на 51,6 млн. т н.е., або на 38,7%. Однак це не стало наслідком підвищення енергоефективності.

Аналіз структури споживання первинної енергії в Україні у 2017 р. (рис. 5) вказує на те, що найбільшу частку в загальному обсязі джерел енергії займає природний газ (31,27%) та вугілля (30,03%), що є вичерпними джерелами енергії. Частка ж відновлюваних джерел енергії в загальному обсязі споживання є найменшою та становить 0,48%.

Проаналізуємо показник енергоємності ВВП у світі протягом останніх 10 років (2008–2017 рр.). Динаміка цього показника в світі наведена на рис. 6.

Як видно з рис. 6, середній показник енергоємності ВВП у світі поступово знижується за останні 10 років, хоча ця динаміка і нерівномірна. Так, у 2015 р. проти 2014 р. відбулося підвищення цього показника на 0,011 кг н.е./дол. США, тобто на 6,7%. У 2017 р. цей показник знизився на 0,08 кг н.е., або на 4,6%, і становив 0,167 кг н.е./дол. США. Серед країн, рівень енергоємності ВВП

яких найвищий, – країни колишнього СРСР, Південна Африка, Тайвань та Іран. Найбільш розвинені країни з Європейського Союзу мають найменший рівень цього показника.

Натепер Україна залишається однією з країн, де рівень енергоємності ВВП значно перевищує рівень країн Європейського Союзу (рис. 7).

Серед країн Європейського Союзу найгірший показник енергоємності ВВП має Болгарія, однак Україна знаходиться навіть у більш програтій позиції, оскільки показник енергоємності ВВП перевищує рівень Болгарії більш ніж у 2 рази.

Рівень енергоємності має безпосередній зв'язок із конкурентоспроможністю та ефективністю економіки на світовому ринку. Для того, щоб вітчизняні підприємства мали змогу відповідати на конкурентні виклики світового ринку, необхідно вирішити проблеми їх чистого, надійного та якісного енергозабезпечення шляхом застосування енергозберігаючих технологій, переходу на альтернативні та відновлювані джерела енергії, диференціації імпорту енергоносіїв, покращення матеріально-технічної бази енергетичної галузі країни, підвищення енергоефективності тощо.

Україна належить до відносно забезпечених паливно-енергетичними ресурсами країн світу. Доступні для видобутку запаси природного газу становлять 452,8 млрд. куб. м. У про-

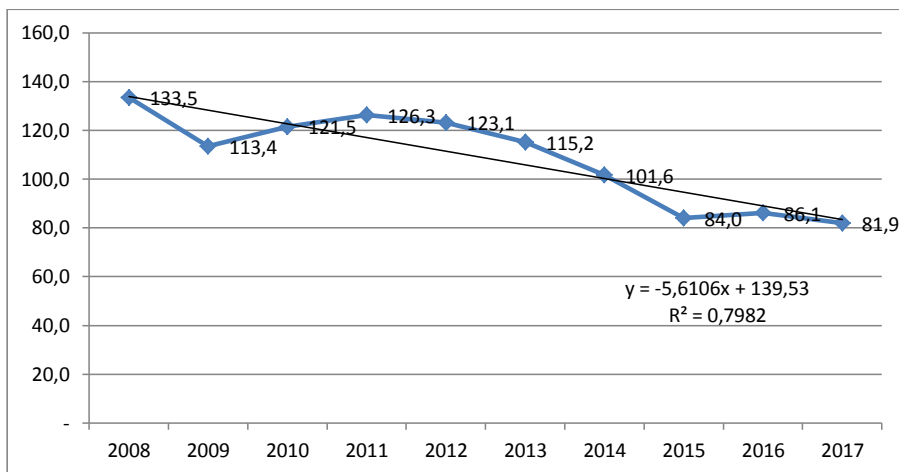


Рис. 4. Споживання первинної енергії в Україні у 2008–2017 рр., млн. т н.е.

Джерело: побудовано автором за [1]

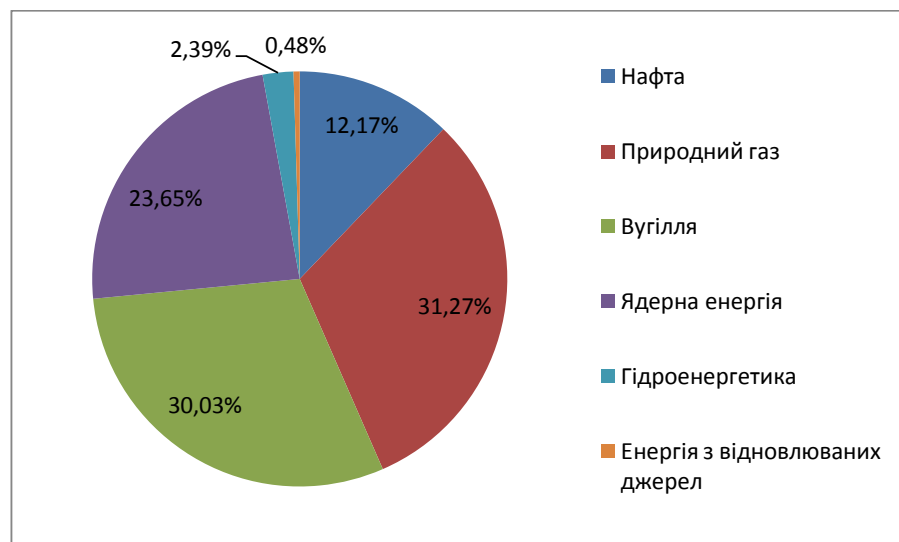


Рис. 5. Структура споживання первинної енергії у світі за джерелами у 2017 р., %

Джерело: побудовано автором за [1]

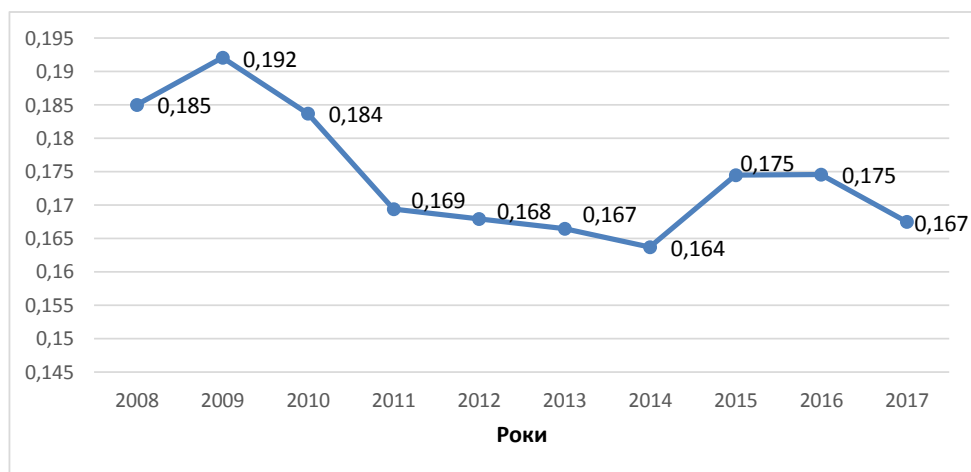


Рис. 6. Динаміка енергоємності ВВП у світі у 2008–2017 рр., кг н.е./дол. США

Джерело: побудовано автором за [1] та [4]

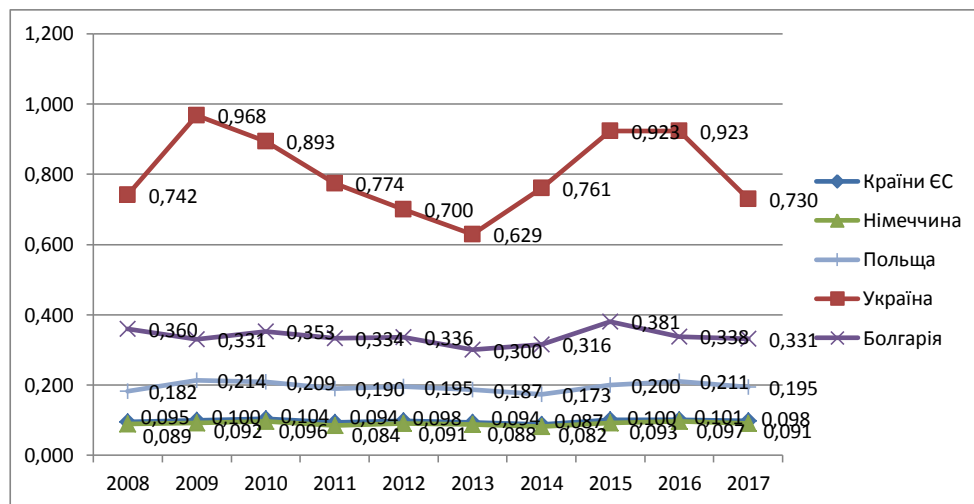


Рис. 7. Динаміка енергоємності ВВП в Україні та країнах ЄС у 2008–2017 рр.

Джерело: побудовано автором за [1] та [4]

мисловій розробці перебувають 269 із 402 родовищ вуглеводнів. Натепер видобуто 905,6 млрд. куб. м (68,9%) усіх запасів. Таким чином, розвіданих запасів газу за збереження наявних темпів його видобутку (близько 20,5 млрд. куб. м на рік) вистачить на 22 роки [5].

Незважаючи на те, що Україна має в своєму розпорядженні значні поклади нафти, газу, вугілля та сланцевого газу, вона є енергодефіцитною країною. Крім того, більшість із родовищ перебувають на завершальній стадії розробки [6]. Усе це викликає необхідність структурної перебудови паливно-енергетичного комплексу України, впровадження енергоефективних технологій та переходу на відновлювані джерела енергії.

Відновлювані джерела енергії (ВДЕ), на відміну від викопного палива, є невичерпними. Згідно із Законом України «Про альтернативні джерела енергії» до них належать енергія сонячна, вітрова, геотермальна, гідро-термальна, аеротермальна, енергія хвиль та припливів, гідроенергія, енергія біомаси, газу з органічних відходів, газу каналізаційно-очисних станцій, біогазів та вторинні енергетичні ресурси, до яких належать доменний та коксівний газ, газ метан дегазації вугільних родовищ,

перетворення скидного енергопотенціалу технологічних процесів [7].

За даними Державного агентства з енергоефективності та енергозбереження України, технічно-досяжний потенціал вироблення енергоносіїв з відновлюваних джерел енергії та альтернативних видів палива становить понад 98,0 млн. т у.п. на рік. Зокрема, 28,6% припадає на вітроенергетику, 6,1% – частка сонячної енергетики, 3,1% – малої гідроенергетики, 31,6% – біоенергетики, 12,2% – геотермальної теплової енергетики, 18,4% – частка, що припадає на енергію доквілля (теплові насоси) [8].

Серед основних переваг використання ВДЕ:

- невичерпність енергетичного потенціалу ВДЕ;
- відносна простота перетворення;

– екологічна чистота (скорочення негативного впливу на довкілля та глобальні зміни клімату шляхом зменшення викидів парникових газів, теплового та радіаційного забруднення тощо);

– збільшення загального обсягу інвестицій у галузь приводить до поступового зниження вартості енергії, отриманої з ВДЕ.

Однак у використанні енергії з відновлюваних джерел є певні недоліки:

- мінливість у часі більшості ВДЕ (протягом доби, року), що викликає незбалансованість виробництва енергії;
- залежність від атмосферних умов;
- мала щільність потоку, що вимагає збільшення площ поверхонь сонячних та вітрових установок та ін.;
- високі капітальні вкладення у придбання обладнання.

Все це перешкоджає розвитку альтернативної енергетики в Україні. Крім того, серед перешкод розвитку відновлюваної енергетики можна назвати такі:

- складність фінансування проектів з енергозаміщення;
- недостатнє стимулювання з боку держави;
- брак кваліфікованих кадрів у сфері відновлюваної енергетики;
- недосконалість нормативно-правової бази з питань упровадження об'єктів альтернативної енергетики;
- нерозвинута інфраструктура (проекткування, будівництво, сервіс);
- низька обізнаність населення щодо наявного потенціалу відновлюваних джерел енергії та можливості їх використання у побуті та господарській діяльності.

**Висновки.** Таким чином, підводячи підсумок, можна стверджувати, що за останні десять років енергоспоживання України скорочується, що йде врозріз із загальносвітовою тенденцією до підвищення обсягів енергоспоживання. Однак енергоспоживання України характеризується недосконалою структурою, а саме найбільша частка джерел енергії припадає на викопні види палива, а частка відновлюваних джерел енергії залишається значно нижчою порівняно з країнами Європи та світу загалом. Рівень показника енергоємності ВВП в Україні залишається одним із найвищих у світі. Крім того, обсяги традиційних паливно-енергетичних ресурсів в країні є доволі обмеженими. Все це чинить негативний вплив на конкурентоспроможність вітчизняної економіки.

За таких умов головною метою розвитку енергетики повинен стати перехід на використання альтернативних джерел енергії. Незважаючи на беззаперечні переваги від їх використання, упровадження відновлюваних джерел енергії у практику господарювання здійснюється досить повільно через низку причин, серед яких необхідно зазначити брак державної підтримки та інвестицій у цю галузь.

#### Список використаних джерел:

1. Statistical Review of World Energy – all data, 1965-2017. URL: <https://www.bp.com/en/global/corporate/energy-economics/statistical-review-of-world-energy/downloads.html> (дата звернення: 18.11.2018.)
2. BP Statistical Review of World Energy. 67th edition. June 2018. URL: <https://www.bp.com/content/dam/bp/en/corporate/pdf/energy-economics/statistical-review/bp-stats-review-2018-full-report.pdf> (дата звернення: 18.11.2018.)
3. Dale S. Energy in 2017: two steps forward, one step back. London. 2018. URL: <https://www.bp.com/content/dam/bp/en/corporate/pdf/speeches/bp-stats-review-2018-spencer-dale-speech.pdf> (дата звернення: 18.11.2018.)
4. World Bank national accounts data, and OECD National Accounts data files. URL: <https://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.MKTP.CD?locations=UA-1W> (дата звернення: 18.11.2018.)
5. Розвіданих запасів газу в Україні вистачить на 22 роки видобутку. URL: <https://economics.unian.ua/energetics/2343367-rozvidanih-zapasiv-gazu-v-ukrajini-vistachit-na-22-roki-vidobutku.html> (дата звернення: 18.11.2018.)
6. Чичина О.А. Стан та перспективи розвитку паливно-енергетичного комплексу України в умовах глобалізації. Молодий вчений. 2015. № 2 (17). С. 130–133.
7. Про альтернативні джерела енергії : Закон України від 20 лютого 2003 р. № 555-IV / Верховна Рада України. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/555-15> (дата звернення: 18.11.2018.)
8. Потенціал. Держенергоефективності. URL: <http://sae.gov.ua/uk/activity/vidnovlyuvana-enerhetyka/potentsial> (дата звернення: 18.11.2018.)

## СОСТОЯНИЕ УКРАИНСКОЙ ЭНЕРГЕТИКИ В КОНТЕКСТЕ РАЗВИТИЯ МИРОВОЙ ЭНЕРГЕТИКИ

**Аннотация.** В статье рассмотрена динамика потребления первичной энергии в Украине и в мире. Проанализирована структура потребления первичной энергии по источникам. Выявлены основные направления развития мировой энергетики в 2017 г. Исследована динамика показателя энергоёмкости ВВП в Украине и других странах. Показана необходимость использования возобновляемых источников энергии в Украине для повышения энергетической эффективности.

**Ключевые слова:** энергопотребление, энергоёмкость, топливно-энергетические ресурсы, возобновляемые источники энергии, энергоэффективность.

## STATE OF UKRAINIAN ENERGY SYSTEM IN THE CONTEXT OF DEVELOPMENT OF WORLD ENERGY SYSTEM

**Summary.** The paper considers the dynamics of primary energy consumption in Ukraine and in the world. The structure of primary energy consumption by sources is analyzed. The main directions of the world energy system development in 2017 are identified. The dynamics of the GDP energy intensity in Ukraine and other countries are studied. The necessity of using renewables in Ukraine in order to increase energy efficiency is shown.

**Key words:** energy consumption, energy intensity, energy sources, renewables, energy efficiency.

Седіков Д. В.

аспірант кафедри менеджменту і логістики  
Одеської національної академії харчових технологій

Sedikov D. V.

Postgraduate Student of the Department of Management and Logistics  
Odessa National Academy of Food Technologies

## ЛОГІСТИКА ЗЕРНА: ІНФРАСТРУКТУРНИЙ КОМПОНЕНТ ТА ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ

**Анотація.** У статті проаналізовано стан зернової логістики в Україні, основні проблеми транспортування зернових вантажів у розрізі різних видів транспорту, визначено фактори низької пропускної спроможності залізниць України під час транспортування зернових, запропоновано шляхи оптимізації транспортування залізничним транспортом, підвищення ефективності організації та планування залізничних перевезень зернових вантажів.

**Ключові слова:** логістика, зерновий ринок, зернові вантажі, транспорт.

**Вступ та постановка проблеми.** Ускладнення процесів інституційно-ринкової трансформації зернової галузі України характеризується зміною моделі розвитку зернового ринку. Перевиробництво зерна в країні вимагає збільшення експортного потенціалу галузі, фізичні можливості якого обмежені інфраструктурними проблемами розвитку зернової логістики. Це формує основну проблему подальшого розвитку зернового підкомплексу країни. Логістична інфраструктура зернового ринку розвивається несистемно, що знижує ефективність відправок зернових вантажів в умовах нерівномірного розвитку окремих елементів логістичного ланцюга зернового виробництва. Зниження рентабельності інвестицій в об'єкти логістичної інфраструктури та ефективності управління в системі зернової логістики формують комплекс об'єктивних факторів, які гальмують розвиток зернового ринку. Низькотехнологічні елеватори, високий рівень амортизації рухомого складу вагонів-зерновозів на залізниці, недостатня кількість і зношеність зерносховищ – все це приводить до збільшення частки інфраструктурних витрат на експорт в собівартості зерна, яка виросла з 30 до 70%.

Динаміка вибуття логістичних потужностей випереджає інтенсивність їх оновлення та модернізації. Поточна інфраструктура логістичного ланцюга зернового виробництва і транспортна логістика не відповідають зростаючим потребам зернового ринку. Все це дає змогу актуалізувати необхідність науково-практичного розроблення та поглибленої концептуально-теоретичної оцінки специфіки і напрямів сучасного розвитку логістичної інфраструктури і зернового експорту в Україні.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Теоретичний базис науково-практичного розроблення проблемних аспектів сучасного розвитку логістики та розподільчого механізму товарного ринку закладений у працях вітчизняних та зарубіжних учених: А. Альбекова, Б. Анікіна, В. Бойка, В. Власова, В. Губенка, В. Дибської, М. Дем'яненка, С. Кваши, М. Маліка, Л. Миротина, І Савенка, І. Седікової, П. Саблука, О. Шпикуляка та ін. Емпіричні аспекти сучасного розвитку зернового ринку отримали концептуальне обґрунтування і піддалися ґрунтовному аналізу в працях учених А. Алтухова, В. Андрійчука, П. Гайдуцького, М. Калінчика, Ю. Коваленка, М. Лобаса, Л. Худолій, Г. Черевка, О. Шпичака та ін. Особливості сучасної експортно-орієнтованої моделі розвитку ринку зерна та його логістичної інфраструктури, формування дефіциту інфраструктурного

забезпечення цього процесу з боку зернової логістики розкриті в працях С. Дельза, В. Колодійчука, І. Паски, Є. Крикавського, Р. Ларіної, О. Митько, М. Родіонової, Н. Чухрай та ін. Незважаючи на високий рівень науково-практичного розроблення проблемних аспектів розвитку логістичної інфраструктури зернового ринку, зміна зернового балансу країни на тлі уповільнення внутрішнього споживання, ускладнення умов розвитку логістичної інфраструктури експорту вимагає розроблення нових підходів щодо механізмів подальшого розвитку зернової логістики та її інфраструктурного компонента. Натепер інституційно-ринкова форма розвитку останнього не відповідає реаліям, що вимагає концептуального поглиблення та обґрунтування напрямів розвитку інфраструктури зернового експорту.

**Метою** статті є дослідження умов та специфіки розвитку логістичної інфраструктури зернової логістики в Україні.

**Результати досліджень.** Розвиток сучасного ринку зерна викликає інтерес безлічі вчених, які цікавляться проблемами ринкової трансформації вітчизняного АПК. Складність цього процесу зумовлена тим, що реорганізація його виробничої бази повинна бути синхронізована з розвитком ринкової інфраструктури, що в реальних умовах зробити вкрай складно. Концентрованим відображенням цієї складності і є сучасний ринок зерна.

Розвиваючи це питання в теоретико-методичній площині, вкрай важливо правильно вибрати опорну точку для наукового аналізу. У нашому разі такий ракурс дає логістика, яка дає змогу оцінити процес інституційної трансформації зерновиробничої інфраструктури, збалансованість і швидкість зміни якої мають вкрай важливе значення. З одного боку, ринок зерна динамічно розвивається, з іншого – складні макроекономічні умови господарювання на селі серйозно гальмують технологічне оновлення інфраструктури зерноперевозок, яка має довгий периметр ланцюга і включає елеватори, порти, транспорт, накопичувально-розподільчі термінали, які вимагають модернізації. Додаткову складність створює неефективна територіальна дислокація логістичних потужностей, яка була орієнтована на зберігання зерна на місцях. Сьогодні нерівномірний розвиток регіонів привів до зміни дислокації основних вантажоутворюючих факторів. Велике значення мають фермерські господарства, що концентрують на місцях великі запаси зерна. Наявність змішаних перевезень на зерновому ринку ускладнює координацію

роботи всього ланцюга, яка апіорі не може бути вертикально інтегрованою. Зміни тарифів залізничних перевезень приводять до зміни структур транспортно балансу, збільшення автомобільних перевезень зерна, особливо на короткому плечі – в останні роки їхня частка поступово зростає. Це приводить до перерозподілу вантажопотоку, недозавантаження елеваторів, зниження їх капіталізації і, як наслідок, до розширення передумов щодо формування нових вузьких місць у зерновій логістиці.

На наш погляд, становить безперечний науковий інтерес те, як ці тренди, ця логіка системної зміни галузі відображена в системі сучасних досліджень, зокрема логістичних. Як зазначає І. Афанасьєва [1], «науково-практична оцінка перерозподілу потоків зернових ресурсів у бік збільшення обсягів експорту зерна актуалізувала необхідність аналізу чинників, що перешкоджають збалансованому розвитку зернового виробництва та ефективній організації розподілу зерна в країні. Основна частина таких факторів у сучасний період детермінована незадовільним станом логістичної інфраструктури зернового ринку. Об'єктивна потреба в подоланні сформованих негативних тенденцій стимулює необхідність комплексного розвитку інфраструктури зернового ринку, створення стійких механізмів інституційного зростання, що має розглядатися як базовий фактор оптимізації функціонування зернової галузі. Рішення цього завдання ускладнюється фактом вступу України до СОТ, що стимулює зростання і конкуренцію імпортерів (експортерів) зерна на внутрішньому ринку, посилюючи потребу в підвищенні якості вітчизняного зернового експорту і його диверсифікації» [1]. На наш погляд, наведена цитата думки І. Афанасьєвої досить концентровано відображає логістичну проблему розвитку зернової галузі, сам факт існування якої зумовлений еволюцією галузі. Аналіз робіт показує, що автори звертають основну увагу на розвиток теоретико-методологічного базису сучасної трансформації зернової логістики, розробляють аналітичні схеми сучасних і майбутніх досліджень логістичної системи виробництва і розподілу зерна, намагаються структурувати логістичну інфраструктуру зернового комплексу [2].

У контексті проведеного нами дослідження припустимо, що гармонізація логістики виробництва і ринкового

обороту зерна може розглядатися одночасно в декількох площинах: синхронність розвитку виробництва та обслуговуючої її інфраструктури; відповідність динаміки компонентів зернового балансу країни, яка «вказує» на вектор його майбутньої коригування; емпірична переоцінка значення зернового експорту через призму практико-орієнтованої оцінки та вимірювання можливостей оновлення та модернізації, передислокації його логістичної інфраструктури. Логістика зернового експорту зношена, швидкість її оновлення та модернізації незадовільна. Змішаний характер зерноперевозок обмежує потенціал координації роботи всіх ланок логістичного ланцюга виробництва і розподілу зерна, при тому, що роль і значення держави у вирішенні проблем галузі велика. У підсумку ми спостерігаємо не стільки злагоджене системне зростання галузі, скільки фрагментацію процесів його розвитку, за якого різні елементи отримують неоднакову швидкість зростання, логістика розбалансована, елеваторний бізнес малорентабельний, терміни окупності великі. Надалі проаналізуємо стан зернової логістики та її основні проблеми.

Агропромисловий комплекс сьогодні – основне джерело надходження валюти в Україну та ключовий фактор у підтриманні торговельного балансу. Однак Україна ще не досягла достатньої врожайності. Згідно з прогнозами керівників основних аграрних асоціацій, Україна може збирати 100+ млн. тонн зернових щороку. Друге – зростання експортного потенціалу та розвиток торгівлі з ЄС. Аграрні продажі продовжили зростання. За січень-вересень 2017 року експорт с/г продукції збільшився на 24,3% і становив \$13,7 млрд. За весь 2016 рік вартість експорту становила \$14 млрд. Частка АПК у загальній структурі експорту країни досягнула 41,7%. Найбільше експортуються соняшникова олія – 24,8%, кукурудза – 18%, пшениця та суміші пшениці й жита – 14,45%, соя – 4,84%, ячмінь – 4,6% та насіння ріпаку – 4,6%. [3]

Українські аграрії в першому кварталі 2018 року експортували на зовнішні ринки продукції на суму 4,3 млрд. дол. США. Ця сума відповідає 38% від усього експорту України за січень-березень 2018 року. Виробництво зернових та олійних культур нині становить близько 80–82 млн. тонн. Очікуваний приріст до 2022 р. – до 100 млн. тонн на рік. Експорт зернових, бобових і олійних культур з України –



Рис. 1. Виробництво та експорт сільгосппродукції в Україні, тис. тонн

Джерело : побудовано автором на основі [8; 9]



близько 42–47 млн. тонн на рік. Очікуваний приріст до 2022 р. – до 70–78 млн. тонн [3]. Загальна наявність складських ємностей в Україні для зберігання зернових культур становить приблизно 46–48 млн. тонн у зерні. Вони поділяються на дві групи:

1. Сертифіковані лінійні зернові склади. Загальна кількість сертифікованих зернових складів становить приблизно 900 одиниць різної форми власності загальною ємністю приблизно 38–40 млн. тонн.

2. Несертифіковані зернові склади. Зернові склади, що належать с/г виробникам, – це внутрішні склади аграрних підприємств. Облік цих ємностей ускладнений, за приблизними оцінками загальна ємність становить 5–7 млн. тонн. Потужності з перевалки зерна на морський транспорт. Загальна ємність припортових зернових терміналів становить 3,5–4 млн. тонн одноразового зберігання. Загальна річна потужність терміналів із перевалювання зернових вантажів на морський транспорт становить 60 млн. тонн на рік. Фактичний показник перевалки зернових вантажів – 40–42 млн. тонн на рік.

Експортні постачання зернових вантажів – близько 46–47 млн. тонн на рік, вини транспортуються такими видами транспорту (% від загального обсягу експорту): залізничним ( $\approx 32$  млн. т / 67 %); автомобільним ( $\approx 11$  млн. т / 25–28 %); річковим ( $\approx 3$  млн. т / 5 %). У процесі дослідження виявлено основні логістичні проблеми транспортування зернових вантажів у розрізі різних видів транспорту. У таблиці 2 наведено основні логістичні проблеми транспортування зернових вантажів у розрізі різних видів транспорту.

Аналіз пропускної здатності транспортної системи дав змогу виявити слабкі ланки: по-перше, низька про-

пускна спроможність залізниці, по-друге, низька пропускна здатність припортових залізничних станцій. Низька пропускна спроможність залізниць України під час транспортування зернових вантажів зумовлена такими факторами, як:

1. Недостатньо локомотивної тяги у ПАТ «Укрзалізниця» (дефіцит становить 250–300 локомотивів), як наслідок, падіння оборотності вагонів-зерновозів.

2. Недостатньо вагонів-зерновозів (дефіцит 2000–3000 од.).

3. Низька швидкість руху вантажних потягів (встановлена швидкість руху: 200 км на добу для повагонних відправок та 320 км на добу для маршрутних відправок).

4. Істотний знос інфраструктури ПАТ «Укрзалізниця» (залізничного полотна, рухомого, локомотивного парку).

5. Неефективна організація транспортування зернових вантажів залізницею (планування 90% відвантажень здійснюється з горизонтом 3 днів, це низький горизонт планування; подача та відвантаження на лінійних елеваторах дрібних партій вагонів (1–4 вагони на одній точці навантаження)).

З проведеного автором дослідження можна запропонувати шляхи оптимізації транспортування зернових вантажів залізничним транспортом.

Задля модернізації інфраструктури залізниць пропонується таке: по-перше, ПАТ «Укрзалізниця» необхідно реалізувати інвестиційну програму з купівлі або будівництва локомотивного парку на власних виробничих потужностях. Необхідний мінімум – 300 одиниць локомотивного парку. Як альтернатива, прискорити процедуру доступу приватного локомотивного парку до транспортування вантажів по залізниці. По-друге, розробити план модернізації припортових залізничних

Таблиця 1

Найбільші зернові термінали України за обсягами перевалювання у 2017 р.

Зерновий термінал	Обсяги перевалювання, тис. т на рік
ТІС-Зерно (МТП «Южний»)	5432
«Трансбалктерминал» (Чорноморський МТП)	3110
СХП Нібулон (Миколаївський МТП)	2759
ІЗТ (Чорноморський МТП)	2681
Бруклін Київ (Одеський МТП)	2636

Джерело : структуровано за [9; 10]

Таблиця 2

Основні логістичні проблеми транспортування зернових вантажів у розрізі різних видів транспорту

Проблеми транспортування зернових вантажів		
залізничним транспортом	Дисбаланс потужності з відвантаження зернових вантажів лінійними елеваторами на залізничний транспорт та пропускною спроможністю залізниць ПАТ «Укрзалізниця»	
	Потужності лінійних елеваторів за добовим відвантаженням	715–730 тис. т на добу
	Пропускна здатність ПАТ «Укрзалізниця» з транспортування зернових вантажів залізницею	117–120 тис. т на добу
	Пропускна здатність припортових залізничних станцій	$\approx 200$ тис. т на добу
	Потужність портових зернових терміналів за вивантаження залізничним транспортом	182–200 тис. т на добу
автомобільним транспортом	Незадовільний стан автомобільних доріг в Україні; недостатня кількість спеціалізованого автотранспорту; низька діджиталізація процесу організації транспортування зернових вантажів.	
річковим транспортом	Зменшення експлуатаційної протяжності річок України	з 4000 км до 1600 км
	Зменшення експлуатаційних глибин основних річок України	(р. Дніпро до 2,65 м).
	Гострий дефіцит каботажного флоту для транспортування зернових вантажів.	

Джерело: власна розробка

станцій. Збільшити в 1,5 рази їхню пропускну здатність. По-третє, збільшити протяжність електрифікованих залізничних колій. Електрифікація залізничного ділянки Долинська – Миколаїв – Колосівка. По-четверте, власникам лінійних елеваторів необхідно провести технічну модернізацію потужностей елеваторів з відвантаження на залізничний транспорт (збільшити добову швидкість відвантаження зерна).

Шляхи підвищення ефективності організації та планування залізничних перевезень зернових вантажів ми бачимо у такому: провести укрупнення відправлень зерна з одного лінійного елеватора на протязі однієї доби; встановити мінімальну партію для відвантаження зерна з елеватора – 5 вагонів на добу, після проведення модернізації лінійних елеваторів встановити норму добової подачі та навантаження не менше 10 вагонів.

Залучити лінійний елеватор як власника під'їзних залізничних колій до планування та узгодження відвантаження зернових вантажів залізницею (елеватор-вантажовідправник). Змінити систему організації транспортування зернових вантажів залізницею. Для цього ПАТ «Укрзалізниця» необхідно розробити графік подачі, прибирання вагонів на елеватори та забезпечити виконання цього графіка; розробити графік руху вантажних потягів із зерном від вузлових складів у морські торговельні порти. ПАТ «Укрзалізниця» та учасникам зернового ринку необхідно збільшити горизонт планування відвантажень зерна (перейти до роботи за основним місячним планом замість додаткового плану).

Розробляючи проблему інфраструктурного розвитку зернового ринку, вчена М.Р. Родіонова уточнює економічну категорію «інфраструктура зернового ринку», визначаючи її як «процес забезпечення розвитку зернового ринку, що являє собою сукупність організацій, які здійснюють рух товару зерна» [4].

До розглянутих нами проблем необхідно додати зриви зовнішньоторговельних контрактів і нездатність їх ефективної логістичної організації. Як зазначає С.В. Дельз, «крім прямих фінансових втрат зернових трейдерів та операторів залізничних перевезень, наявність інфраструктурних обмежень приводить до невпевненості покупців у надійності експортних поставок української зернової продукції. Це дає змогу іншим експортерам, насамперед країнам Євросоюзу і США, зайняти відповідну ринкову нішу» [5].

#### Висновки.

На наш погляд, потреба у зміні економічної моделі розвитку зернової галузі з'явилася «не вчора». Інерція структурного розвитку зернового балансу спочатку показувала, що на внутрішньому ринку утворюється частина зерна, яка повинна бути знята. Традиційно на перше місце було поставлено експорт. Однак готівкові передумови й емпіричні особливості розвитку галузі протягом багатьох років свідчать, що держава та бізнес не формували системних стратегічних орієнтирів на розвиток та стимулювання експорту. Зауважимо: системних, а не стимулів взагалі. Підтвердженням тому є безліч накопичених інфраструктурних проблем, які не можна вирішити одразу, але факт наявності яких є очевидним.

#### Список використаних джерел:

1. Афанасьєва І.І. Автореферат дисертації на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук за спеціальністю 08.00.05 – економіка та управління народним господарством: логістика. URL: <http://rsue.ru/avtoref/AfanasyevaII/Avtoref.pdf> (дата звернення: 04.11.2018).
2. Афанасьєва, І.І. Державне регулювання процесу транснаціоналізації експортоорієнтованої зернопродуктової сфери регіону / І.І. Афанасьєва; під наук. ред. А. У. Альбекова. Ростов н / Д: вид-во РГЕУ, 2008. 254 с.
3. О. Ярошук. Основні аспекти підсумки 2017 р. Бізнес-цензор. URL: <https://biz.censor.net.ua/m3042543>.
4. Родіонова М.Р. Удосконалення інфраструктури ринку зерна / М.Р. Родіонова // Вісн. НУХТ. К.: НУХТ. 2014. № 8, С. 15–19.
5. Дельз С.В. Транспортні підходи до оцінки ефективності логістичних схем доставки експортного зерна // Логістика. 2016. № 11. С. 44.
6. Андрійчук В.Г. Сучасна аграрна політика: проблемні аспекти / В.Г. Андрійчук, М.В. Зубець, В.В. Юрчишин. К.: Аграрна наука, 2015. 381 с.
7. Скидан О.В. Інституційні засади формування аграрної політики України: монографія / О.В. Скидан. Житомир: Вид-во «Полісся», 2010. 576 с.
8. Статистичний збірник за 2017 рік. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>
9. Виробництво зернових в Україні. URL: <http://info-terra.com.ua/proizvodstvo-zernovyh-u.html>.
10. Гайдучький П.І. Нелегко освоювати цивілізований ринок зерна / П.І. Гайдучький // Зерно і хліб. 2016. № 1. С. 4–6.

### ЛОГИСТИКА ЗЕРНА: ИНФРАСТРУКТУРНЫЙ КОМПОНЕНТ И ПРОБЛЕМЫ РАЗВИТИЯ

**Аннотация.** В статье проанализировано состояние и проблемы зерновой логистики Украины. Определены основные логистические проблемы транспортировки зерновых грузов в разрезе различных видов транспорта, выявлены факторы низкой пропускной способности железных дорог Украины при транспортировке зерновых грузов, предложены пути оптимизации транспортировки зерновых грузов железнодорожным транспортом, повышения эффективности организации и планирования железнодорожных перевозок зерновых грузов.

**Ключевые слова:** логистика, зерновой рынок, зерновые грузы, транспорт.

### LOGISTICS OF GRAIN: INFRASTRUCTURE COMPONENT AND PROBLEMS OF DEVELOPMENT

**Summary.** The article analyzes the state of grain logistics in Ukraine its main problems, outlines the main logistical problems of transportation of grain cargoes in the context of various types of transport, determines the factors of low throughput capacity of Ukrainian railways in the transportation of grain cargoes, suggests ways to optimize the transportation of grain cargoes by rail, improve the organization's efficiency and planning of railway transportation of grain cargoes.

**Key words:** logistics, grain market, grain cargoes, transport.

**Селиванов А. И.**  
*магистр экономических наук,  
преподаватель кафедры экономической информатики  
Белорусского государственного экономического университета*

**Литвинец В. И.**  
*кандидат технических наук,  
доцент кафедры экономической информатики  
Белорусского государственного экономического университета*

**Selivanov A. I.**  
*Master of Economic Sciences  
Lecturer of Economic Informatics Department  
Belarussian State Economic University*

**Litvinets V. I.**  
*Candidate of Technical Sciences  
Assistant Professor of Economic Informatics Department  
Belarussian State Economic University*

## АРХИТЕКТУРА СИСТЕМ ПОДДЕРЖКИ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ НА ОСНОВЕ ТЕХНОЛОГИЙ IV ПРОМЫШЛЕННОЙ РЕВОЛЮЦИИ

**Аннотация.** В статье предложена архитектура системы поддержки принятия управленческих решений в обеспечении концепции ERP. Функционал основных модулей КИС органично дополнен передовыми технологиями концепции Industry 4.0 – IoT, облачных вычислений и технологий, 3D-печати и виртуальной реальностью. В целях организации процесса бюджетирования проекта предложена аналитическая структура финансирования и сопровождения процессов.

**Ключевые слова:** Система поддержки принятия управленческих решений, ERP, концепция Индустрия 4.0, интернет вещей, облачные технологии, 3D-печать, виртуальная реальность, метод бюджетирования.

**Постановка проблемы.** В постиндустриальной экономике успешность деятельности компании во многом зависит от оперативности оценки и грамотного реагирования на изменения рыночной среды. Внедрение и использование систем поддержки принятия управленческих решений (СППУР) дает возможность выработать аналитическую модель, которая в сочетании с функциями контроллинга позволяет успешно решать задачи как оперативного управления, так и стратегического развития предприятия. Вместе с тем существующие на предприятиях информационные системы поддержки принятия управленческих решений в подавляющем большинстве случаев не создают необходимых условий для роста эффективности экономической деятельности предприятий. Рассмотрим некоторые причины, наиболее часто интерпретируемые при отсутствии денежных инвестиций как «объективные» обстоятельства.

1. Смешанный документооборот. Некоторые бизнес-процессы традиционно ведутся при помощи бумажных носителей. Происходят дополнительные итерации на стыках, что приводит к механическому искажению данных либо к их полной утрате.

2. Лоскутная автоматизация. Множество разобренных систем покрывают отдельные составные части деятельности компании.

3. Слабая автоматизация логистических производственных отношений. Невозможность в режиме реального времени определить местоположение и состояние интеллектуальной или изготавливаемой продукции. Ручной мониторинг положения дел, состояния оборудования.

4. Существующие информационные системы различных классов, представленные на рынке ключевыми вендорами – SAP, 1C, Oracle, «Галактика» и другими, во

многих не учитывают специфику и положение дел на отечественных предприятиях машиностроения.

**Анализ последних исследований и публикаций.** Весомый вклад в развитие технологий и методик управленческих систем внесли такие известные ученые, как Х.Д. Хауштайн, М.С. Хлытчиев, Е.А. Краснобаев, в области разработки систем поддержки принятия решений примечательны работы Б.А. Железко, однако они не учитывают последние изменения и инновации в области информатизации и технологий в промышленности и прочих технологических сферах.

**Цель метода** – повышение эффективности деятельности предприятия, информационная поддержка и координация функций, создание продуктивной инфраструктуры организации.

**Задачи методологии** – создание оптимальной, современной и доступной модели СППУР с элементами технологий Индустрия 4.0, контроллинг экономико-технологических процессов и показателей компании, подготовка и информационная поддержка пользователей СППУР.

**Результаты исследования.** Модифицируя архитектуру КИС, план в ПК «Галактика», 1С/Предприятие или SAP ERP, крайне важно обеспечить эффективное интегрирование и сопровождение всех компонентов модульной структуры применяемого программного комплекса. Предлагаемая концепция СППУР на данный момент определена требованиями и ситуацией в сфере машиностроительного производства, а также в структуре стратегически эффективного управления предприятием.

В первую очередь это дополнение программных модулей системы **облачными технологиями**, которые позволят существенно снизить стоимость владения ПО, сократить затраты на содержание ИТ-инфраструктуры, а также

поддержат высокий уровень работоспособности и безопасности. При этом предприятие получит возможность использовать весь функционал СППР-системы, повышая вариативность сценариев автоматизации бизнес-процессов и качество сопровождения технологического менеджмента. Следует отметить, что облачные системы будут избавлены от проблем с актуализацией рабочих версий, так как они регулярно обновляются поставщиками информационных услуг. Актуальным будет и вопрос долгосрочной экономии средств, со временем лишь увеличивающийся и становящийся кардинальным. Согласно результатам исследования компании Oracle [1], для компаний со штатом в 100 человек совокупная стоимость владения (TCO) облачными ERP-системами за 4 года оказывается на 50% ниже стоимости владения локальными ERP-системами.

Технология **промышленного интернета вещей (IoT)** создавалась десятилетиями и заключается в следующем [2, с. 151–157]: первоначально созданные человеко-машинные интерфейсы обеспечивают автоматизированное сопровождение процессов – устанавливаются датчики, исполнительные механизмы, контроллеры на ключевые части оборудования, после чего осуществляется сбор информации для приобретения объективных и точных данных о состоянии предприятия. Обработанные данные доставляются в ключевые отделы предприятия, что помогает наладить взаимодействие между сотрудниками разных подразделений, создать эффективные алгоритмы обращения информации и принимать обоснованные решения.

В рамках СППР комплекс IoT будет использован по следующему ряду направлений:

- контроллинг процессов производственной логистики – оперативный учет движения продукции и материалов, что позволит регламентировать сроки и отслеживать текущую загрузку производства в целом, а также в специфических технологических потоках;

- мониторинг состояния основных средств (ОС) – благодаря внедрению ряда индикаторов станет возможно не только оперативно реагировать, но и предотвращать сбои режима оборудования, сокращая время простоя, снижая материальные и временные затраты на текущий и плановый ремонт ОС;

- энергообеспечение – интеграция системы управления энергообеспечением производственной цепочки, качественно снижающая расходование электроэнергии на производственные нужды;

- контроллинг транспорта предприятия – внедрение современных GPS-технологий в транспортную сеть предприятия, что позволит сделать прозрачными временные и материальные затраты, расходы на текущий и капитальный ремонты.

Реализация концепции Интернета вещей (IoT) приведет к накоплению массива аналитических данных, использование которых может привести к дополнительным выгодам. Наиболее перспективным способом применения технологии больших данных (Big Data) следует понимать создание алгоритмов структурирования и обращения информации в оперативном управлении.

На сегодняшний день технологии **Big Data** нашли свое применение практически в любых отраслях: ритейл, банкинг, здравоохранение, и, в свою очередь, сфера производства не стала исключением. Оптимизация производственной цепочки, выявление дефектов и контроль качества продукции, улучшение режима использования продукта на основе анализа поведения потребителей – неполный список результатов, которых можно достичь в производственной сфере благодаря

Big Data. В результате полученная информация сможет быть использована для принятия широкого спектра решений для снижения производственных расходов, по субъективному мнению автора, на 5–7%. В дополнение к этому благодаря технологии Big data будет возможно проводить исследования в различных направлениях, совершенствуя бизнес-процессы компании, основываясь на их собственном опыте – наиболее достоверном источнике информации.

Внедрение в логистическую цепочку производства технологий **3D-печати** является крайне важным аспектом, способным значительно ускорить производство промышленной продукции. Используя 3D-принтер в производственном цикле, предприятие в разы сокращает потребность в ручном изготовлении технологической оснастки, повышая ее качество, точность и скорость исполнения, сокращая количество отходов производства. Контроль ее изготовления может проводиться конструктором непосредственно на рабочем месте, при этом сокращается нагрузка по технологической подготовке производства. Все это значительно скажется на сроках изготовления узлов и их конечной стоимости.

Технологии 3D-печати при достаточном финансировании могут быть вовлечены в непосредственное производство отдельных узлов и компонентов готовой продукции. Напечатанные пластиковые и металлические детали по качеству сопоставимы либо превосходят литые, при этом их вес меньше, а отходы почти не образуются. Результат – рациональное использование природных ресурсов, уменьшение нагрузки на окружающую среду, удешевление продукции. Помимо этого, снижается потребность в производственных площадях и обслуживающем персонале, обеспечивая дальнейшее снижение прямых и косвенных производственных и временных издержек [3, с. 26–27].

В качестве одного из многочисленных примеров внедрения технологий 3D-печати хотелось бы отметить промышленную печать элементов литейной модельной оснастки на Тихвинском вагоностроительном заводе.

Оборудование позволяет обеспечить высокое качество печати – толщина каждого из слоев составляет от 0,05 до 0,15 мм в зависимости от потребностей производства. Предельная масса произведенного принтером изделия может достигать 150 кг, несмотря на использование в работе полимерного сырья. Применение новой технологии позволило сократить время выпуска крупных элементов оснастки всего до одной недели. Кроме того, данное оборудование имеет высокие показатели энергоэффективности и на практике демонстрирует экономный расход материалов для 3D-принтера.

Технологии **виртуальной реальности** должны быть задействованы на стадии прототипирования сложных изделий и технологий производства, а также его реализации и дальнейшей технической поддержки. Основной областью применения виртуального макетирования и прототипирования будет поддержка принятия ключевых решений в области разработки и конструирования при взаимодействии с собственными подразделениями, субподрядчиками и заказчиками. Использование виртуальных макетов позволит выполнять заказы быстро и эффективно на любой стадии проекта.

Ключевым элементом для виртуального макетирования является стереоскопическая визуализация, позволяющая воспринимать компьютерную модель максимально реалистичным и интуитивно понятным образом. Кроме того, виртуальные макеты дадут возможность существенно сократить стадию создания реальных макетов,

поскольку большинство моментов обрабатывается на компьютерной модели.

Кроме создания непосредственно виртуального макета изделия, можно моделировать технологию производства, а также его эксплуатацию и ремонт. Результатом моделирования производства в рамках СППУР будет возможность оптимизации всех технологических процессов, что в итоге существенно повлияет на эффективность производства, а виртуальное моделирование эксплуатации и ремонта изделий позволит обеспечить ремонтпригодность изделий и снизить издержки в процессе эксплуатации.

Примером использования технологий виртуальной реальности в промышленности можно считать созданный в 2014 году центр виртуальной реальности судостроения в компании ОАО «ЦТСС» (РФ). Центр решает задачи: проектирования и верификации рабочих технологий в процессе создания изделий; анализа возможности выполнения работ в корабельных помещениях с высокой плотностью оборудования; отработки технологий установки оборудования в корабельных помещениях; анализа оптимальности размещения трубопроводов, элементов систем вентиляции и оборудования в корабельных помещениях; наглядного представления заказчику результатов работ и многое другое. Центр виртуальной реальности представляет собой «комнату виртуальной реальности», состоящую из четырех экранов и проекторов обратной проекции, систем интерактивного взаимодействия, отслеживающей положение человека в виртуальном пространстве, устройств обратной тактильной связи, которые позволяют осязательно взаимодействовать с виртуальной средой, что важно при проведении обслуживающих работ и оценке эргономики [4].

В оценке затрат по каждой статье из предложенных мероприятий важно тщательно планировать бюджетные статьи проекта.

*Бюджетный метод* – инструмент финансового управления, связанный с отчетностью и завершающий эволюцию любого предшествующего способа управления, предложен как важнейший способ координации основной деятельности предприятия. Он характеризуется результатами, относящимися к финансовой, бухгалтерской и др. формам отчетности, на основе которых осуществляется *коррекция курса или стратегии деятельности предприятия*, после чего возможна подготовка коллегиальных решений. *Бюджетная концепция* на основе консолидированных оценок экспертов в области управления базируется на контроллинге и может быть представлена в виде группы тезисов:

– *Предвидение* статей бюджета включает стратегии развития предприятия, возможность корректив курса, оценку влияния внешних факторов на планирование задач предприятия.

– *Координация бюджетов по предвидению* отклонений от оптимальных

программ для *единого объекта*, а не его отдельных подразделений.

– *Совокупность* координированных предвидений изменения статей, входящих в расчет *прибылей и убытков*, – цель в сравнении с фактическим и конкурентным результатами.

– *Контроль и систематическое сопоставление* достигнутых результатов с намечавшимися как мера *ответственности* за мероприятия, ведущие к цели.

*Разновидности* бюджетного метода руководства возможно оценить по основным принципам применения его в практике менеджмента корпорации, предполагая широкий спектр видов основной деятельности и вариативность планирования стратегий развития.

Применение метода *в полном объеме* требует изучения специфики деятельности предприятия в зависимости от различных факторов при координации текущих программ бюджетирования, что, собственно, при должном контроле их выполнения с коррекцией планов и есть управление компанией.



**Рис. 1. Структура авторской СППУР**

Источник: собственная разработка

Применение метода *в неполном объеме* не исключает ведение бюджетов. Но при этом существует опасность нарушения *единства действий*. Для экономии издержек предприятия важно сочетать намеченные цели и объемы ассигнований или ограничить часть процессов для оптимизации в рамках одной бюджетной единицы. *Примером* подобных процессов могут быть:

- управление запасами или потреблением материалов, управление оборотом товаров;
- согласование нормативов производительности и издержек при регламентируемом объеме производства;
- оптимизация циклов и операций со снижением нормативов времени в технологической карте;

– анализ отклонений от нормативов материальных и временных затрат для разработки *корректирующих* мероприятий [5, с. 212–218].

**Выводы.** Эта методология разработана при целевой модификации структуры действующей КИС промышленного предприятия, находящегося в составе Минпрома РБ. Внедрение или использование отдельных частей данной концепции позволит качественно изменить эффективность деятельности управленческого комплекса и, как следствие, наладить оптимальный выпуск продукции, сократить расходы на простои и обслуживании агрегатов, улучшить ситуацию в области производственной и транспортной логистики.

#### Список использованной литературы:

1. Сайт «Netsuite» URL: <http://www.netsuite.com/portal/resource/articles/on-premise-cloud-erp.shtml>;
2. Липкин Е. Индустрия 4.0: Умные технологии – ключевой элемент в промышленной конкуренции / Е. Липкин. Москва, 2017. 224 с.
3. Рот А. Внедрение и развитие Индустрии 4.0: Основы, моделирование и примеры из практики / А. Рот. М.: Техносфера, 2017. 293 с.
4. Сайт центра технологий судостроения и судоремонта. URL: <http://www.sstc.spb.ru/news/tsentr-virtualnykh-issledovaniy-oao-tstss.html>;
5. Литвинец В.И. Архитектура корпоративной информационной системы на основе базы знаний КВО, ERP и OLAP-технологий / В.И. Литвинец, Я.И. Василевский. Сборник Научные труды БГЭУ, Минск, БГЭУ, выпуск 6, 2013.

### АРХІТЕКТУРА СИСТЕМ ПІДТРИМКИ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ НА ОСНОВІ ТЕХНОЛОГІЙ ІV ПРОМИСЛОВОЇ РЕВОЛЮЦІЇ

**Анотація.** У статті запропонована архітектура системи підтримки прийняття управлінських рішень у забезпеченні концепції ERP. Функціонал основних модулів КИС органічно доповнений передовими технологіями концепції Industry 4.0 – IoT, хмарних обчислень і технологій, 3D-друку і віртуальною реальністю. З метою організації процесу бюджетування проекту запропонована аналітична структура фінансування та супроводу процесів.

**Ключові слова:** система підтримки прийняття управлінських рішень, ERP, концепція Індустрія 4.0, інтернет речей, хмарні технології, 3D-друк, віртуальна реальність, метод бюджетування.

### ARCHITECTURE OF A MANAGEMENT DECISIONS SUPPORT SYSTEMS ON THE BASIS OF TECHNOLOGIES IV INDUSTRIAL REVOLUTION

**Summary.** The article proposes the architecture of a management decisions support system to provide the concept of ERP. The functionality of the main CIS modules is organically supplemented with advanced technologies of the concept Industry 4.0 – IoT, cloud computing and technologies, 3D printing and virtual reality. In order to organize the project budgeting process, an analytical structure of financing and support of processes has been proposed.

**Key words:** Management decisions support system, ERP, concept Industry 4.0, IoT, cloud technologies, 3D printing, virtual reality, budgeting method.

Селютіна А. С.  
старший викладач кафедри фінансів  
Київського національного економічного університету  
імені Вадима Гетьмана

Seliutina A. S.  
Senior Lecturer of Finance Department  
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman

## РОЗВИТОК НОРМАТИВНО-ПРАВОВОЇ БАЗИ ФОНДОВОГО РИНКУ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ

**Анотація.** У статті розглянуто проблеми розвитку нормативно-правової бази фондового ринку відповідно до вимог європейського законодавства на прикладі корпоративного управління. Запропоновано етапи процесу імплементації європейського законодавства. Проведено аналіз стану корпоративного управління, виявлено основні проблеми та на основі аналізу практики європейських країн, зокрема з перехідною економікою, запропоновано шляхи їх вирішення.

**Ключові слова:** фондовий ринок, імплементація, корпоративне управління, емітенти, перехідні економіки, інвестори, моніторинг.

**Постановка проблеми.** Одним із ключових чинників економічного розвитку будь-якої держави є рівень функціонування фондового ринку, оскільки він є одним із провідних механізмів мобілізації, розподілу та перерозподілу фінансових ресурсів в економіці. Особливості фондового ринку України зумовлені тим, що він розвивається в умовах транзитивної економіки, тому характеризується високим рівнем ризику, низькою ліквідністю та недосконалістю фундаментальних інститутів.

Беручи до уваги євроінтеграційні прагнення України, слід наголосити, що розвиток ефективного фондового ринку має бути одним із пріоритетних напрямів державної політики, оскільки це є однією з вимог для членства в ЄС за Копенгагенськими критеріями.

Спираючись на Угоду про асоціацію з ЄС, у 2015 році було схвалено Стратегію сталого розвитку «Україна – 2020» [1], яка, задля розбудови повноцінного ринкового конкурентоспроможного середовища згідно зі стандартами ЄС, передбачає реалізацію низки реформ, серед яких має місце реформа фінансового сектору. Таким чином, Україна взяла на себе зобов'язання впровадження європейського законодавства у сфері фондового ринку.

**Аналіз основних досліджень і публікацій.** Вивченню проблем розвитку фондового ринку в умовах євроінтеграції присвячено чимало робіт вітчизняних науковців. Так, автори загалом акцентують увагу на проблемах, що заважають інтеграції фондового ринку країни до європейського та глобального ринку капіталів. К.В. Клименко вважає за необхідне перебудову більшості складників ринку шляхом реформування нормативно-правової бази. [2] Такої ж думки дотримуються Р.А. Калужний [3] та М.А. Ричка [6], наголошуючи на імплементації міжнародних правових норм стосовно регулювання ринку цінних паперів в Україні та створенні сприятливого інвестиційного клімату. М.І. Іоргачова доходить висновку, що стримуючі фактори розвитку фондового ринку можуть бути ліквідовані завдяки оптимізації функцій Комісії, запровадженню наявних міжнародних стандартів, але з коригуванням їх щодо вітчизняних особливостей [5]. Л.В. Тешева акцентує на повільних зрушеннях у системі захисту прав інвесторів та інтеграції в міжнародний фондовий ринок. Для прискорення розвитку фондового ринку, на думку автора, необхідне забезпечення збільшення обсягів торгів на біржах, розвиток інтернет-трейдингу, підвищення

активності іноземних інвесторів. [6] Є.А. Поліщук припускає, що інтеграція вітчизняного фінансового ринку до європейського сприятиме підвищенню конкуренції між учасниками, що сприятиме стабільному розвитку ринку загалом [7].

**Визначення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Праці науковців присвячені теоретичним аспектам, розгляду окремих законодавчих нововведень, загальним пропозиціям. Безпосередньо процес запровадження, а також проблеми, пов'язані з ним, потребують уточнення та систематизації.

**Формулювання цілей статті.** Метою статті є аналіз сутності процесу впровадження законодавства ЄС, розгляд процесу імплементації у сфері фондового ринку на прикладі вже розпочатих програм, виявлення проблем та формулювання пропозицій, щодо їх вирішення.

**Виклад основного матеріалу.** Досвід розвинених країн світу показує, що широке застосування механізмів фондового ринку з метою активізації інвестиційної діяльності, формування програм залучення внутрішніх і зовнішніх інвестицій з використанням фінансових інструментів дає змогу реалізовувати комплексний підхід у забезпеченні сталого розвитку економіки. Розвиток механізму трансформації заощаджень в інвестиції через фондовий ринок є особливо важливим з наукової та практичної позицій для країн із транзитивною економікою, для яких є характерним витіснення частини заощаджень у тіньову сферу. Тому одним із ключових завдань нинішнього етапу реформування вітчизняної економіки є удосконалення механізму трансформації заощаджень в інвестиції і підвищення ефективності використання національних заощаджень.

У країнах європейської співдружності законодавче регулювання фінансового ринку насамперед покликане забезпечити ефективну конкуренцію на ринку капіталів серед посередників, емітентів та професійних учасників, з одного боку, та транспаранте середовище для інвестування і заощаджень – з іншого.

З метою підвищення якості регулювання фінансових ринків в умовах євроінтеграційних процесів в Україні необхідно оперативно здійснити комплекс реформ, де рушійною силою є приведення законодавства та умов функціонування фондового ринку у відповідність до євродиректив. Проте, на нашу думку, запорукою успіш-

них реформ є не лише досконала адаптація законодавства, а саме якість упровадження закону, або імплементації.

Вважаємо за необхідне насамперед звернутися до сутності терміна «імплементація». Часто, особливо в контексті євроінтеграції, його використовують у вузькому значенні як визначення процесу транспонування законодавства ЄС. Загалом імплементація є процесом упровадження норм міжнародного права у національну правову систему шляхом їх відтворення внутрішнім законодавством, за допомогою проведення органами державної влади широкого комплексу заходів організаційного характеру, спрямованих на безпосередню реалізацію міжнародно-правових норм. [9] Оскільки цей процес передбачає тлумачення, практику застосування, забезпечення дотримання та виконання норм права органами державної влади, то мають бути визначені механізми реалізації, черговість дій, процедури [10]. Етимологія слова «імплементація» (лат. *impleo* – наповнюю, виконую) вказує на охоплення ним таких категорій, як «виконання», «реалізація», «дотримання», тож імплементація завжди пов'язана з принципом сумлінного виконання міжнародних зобов'язань [11].

Отже, бачимо, що процес імплементації включає не тільки наближення законодавства, але й безпосереднє його виконання. Сформулюємо умовні етапи процесу імплементації.

Відповідальним виконавцем заходів з імплементації актів ЄС у сфері фондового ринку є Національна комісія з цінних паперів та фондового ринку (далі НКЦПФР). [12] Тож НКЦПФР у межах компетенції було розроблено та оприлюднено плани імплементації актів ЄС, зокрема, у таких сферах: корпоративного управління та діяльності акціонерних товариств; пруденційного нагляду та вимог до професійних учасників ринків капіталу; емісії цінних паперів; розкриття інформації; протидії зловживанням на ринках капіталу; діяльності ICI [13]. НКЦПФР вже зробила значні успіхи зі впровадження норм європейського законодавства з питань корпоративного управління акціонерних товариств, оскільки, за планом Комісії [14], імплементація вже має бути завершена. Зважаючи на це, вважаємо за доцільне дослідити проблеми імплементації саме у цій сфері.

У 2014 році затверджено принципи корпоративного управління з урахуванням реалій ринку та вимог Організації економічного співробітництва і розвитку (ОЕСР) [13] з метою поступового наближення українського законодавства до правил і рекомендацій Європейського Союзу. Більшість кодексів корпоративного управління в європейських країнах були розроблені в 1990-х роках, а у країнах

з транзитивною економікою – у 2000-х, що пов'язано з їх інтеграцією до ЄС. У Європі кодекси керуються принципом «виконуй або пояснюй» (*comply or explain*), що є однією з вимог Директиви 2006/46/ЄС [15]. Така вимога поєднує гнучкість саморегульованого підходу кодексів з юридичним зобов'язанням щодо прозорості (звіт про корпоративне управління як частина річного звіту) та відповідальності (зобов'язок пояснити, коли дії компанії не відповідають рекомендаціям кодексу).

Принципами корпоративного управління в Україні вперше введено поняття незалежного директора. Було рекомендовано наявність незалежної наглядової ради, що складається з 25% незалежних членів і має забезпечувати стратегічне управління діяльністю товариства, контроль за діяльністю виконавчого органу та захист прав акціонерів. Доцільно створити комітети з питань аудиту, інформаційної політики, призначень і винагород із загальнодоступною інформацією про них [13]. Але ці принципи мають дорадчий характер.

Та в 2016 році набрав чинності Закон України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо захисту прав інвесторів», [16] що відповідає концепції Принципів корпоративного управління. Зокрема, були внесені такі зміни в Закон України «Про акціонерні товариства»: введено інститут «незалежних директорів» та описано вимоги до такого члена наглядової ради; наглядова рада ПАТ має включати щонайменше двох незалежних директорів; мінімальна кількість членів наглядової ради не може бути меншою ніж 5 осіб; обов'язково мають бути утворені комітети з питань аудиту, винагороди посадовим особам і з питань призначень (останні два можуть бути об'єднані); комітети складаються винятково або переважно із незалежних директорів і очолюються ними.

Для того щоб виявити, чи завершено процес імплементації європейських норм у сфері корпоративного управління фактично, автори вивчили звіти з корпоративного управління емітентів, що, згідно з інформацією НКЦПФР, користувалися найбільшим попитом на біржовому ринку за обсягом та кількістю виконаних біржових контрактів [13] (табл. 1) Комерційні банки не було включено у це дослідження, оскільки вимоги до корпоративного управління для фінансових і нефінансових компаній різняться.

На основі даних дослідження можемо дійти таких висновків:

1. Лише 33% досліджуваних компаній дотрималися норми закону про 2 незалежних директорів. Ще 16% ввели хоча б одного незалежного директора. Для порівняння, у 2016 році більшість емітентів не мали жодного. Винятком були Донбасенерго, Азовсталь та Полтавський автоагрегатний завод.

2. Хоча згідно зі Статтею 51 ЗУ «Про акціонерні товариства» наглядова рада ПАТ щороку повинна готувати звіт про свою роботу, лише 2 компанії зазначили проведення такої самооцінки.

3. На вимогу законодавства комітети створено лише Донбасенерго (комітети з питань аудиту та винагороди) та Полтавським автоагрегатним заводом (комітет з аудиту).

4. Майже всі емітенти дотримуються вимоги про мінімальну кількість членів наглядової ради. В середньому кількість членів становить 5 осіб.

5. 67% досліджуваних компаній ввели посаду корпоративного секретаря. Для порівняння, у 2016 році цей показник становив 41%.

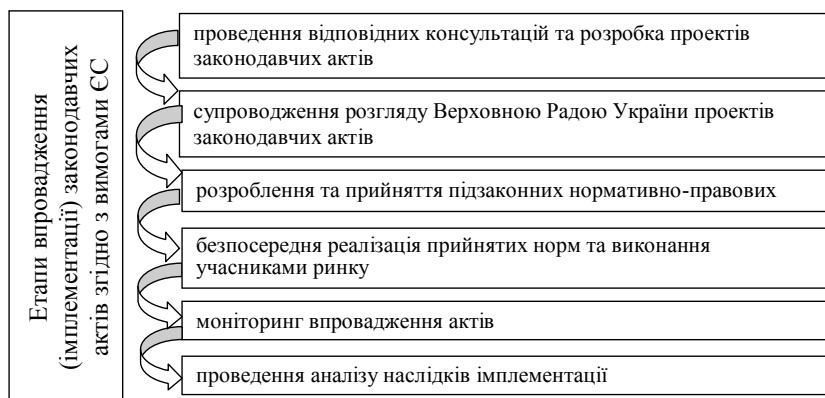


Рис. 1. Процес імплементації законодавчих актів

Джерело: складено автором



«Аналіз корпоративного управління емітентів українського фондового ринку за 2017 рік»

Назва акціонерного товариства	Донбасенерго	Укрнафга	Дніпровагомаш	Мотор Січ	Азовсталь	Алчевський металургійний комбінат	Авдіївський коксохімічний завод	Центренерго	Турбоатом	Крюківський вагонобудівний завод	Укртелеком	Полтавський автосагративний завод
Кількість членів НГ	5	11	5	9	5	5	5	5	5	6	6	3
Незалежні директори	2			2	1		1			2	2	
Самооцінка НГ	+		+									
Наявність комітетів	2											1
Наявність корпоративного секретаря	+	+		+		+		+	+	+	+	
Доступ до інформації про розмір винагороди	+	+	+						+	+		
Наявні вимоги до членів НГ	+	+	+	+	+			+	+			+
Наявна винагорода	+							+		+	+	

Джерело: складено автором на основі [17]

6. Більшість емітентів сформулювали вимоги до членів наглядової ради. Найчастіше це галузеві знання і досвід роботи в галузі, особисті якості (чесність, відповідальність), відсутність конфлікту інтересів.

7. Майже всі емітенти зазначають у звітах про те, що члени наглядової ради не отримують винагороди. Однак 4 компанії передбачили таку можливість взагалі. Отримати доступ до інформації про розмір винагороди директорів передбаченим емітентом способом можливо лише у 41% компаній.

Узагальнюючи, бачимо, що, хоча рівень відповідності вимогам законодавства має позитивну динаміку, все ж більшість досліджуваних компаній не дотримуються всіх вимог. До того ж, усі компанії поставилися до питання розкриття інформації доволі формально, розмістивши інформацію у стандартизованих таблицях, запропонованих регулятором, без дотримання принципу «виконуй або поясни». Отже, процес імплементації не завершено. Хоча НКЦПФР ініціювала зміни у законодавстві та затвердила Принципи корпоративного управління, моніторингу впровадження вимог не відбулося.

Тож, погоджуючись із Б.С. Стеценко, вважаємо, що внаслідок неефективного державного регулювання, навіть за умов контролю з боку ЄС, спостерігаємо зволікання з практичною імплементацією [18].

Для порівняння ми розглянули стан імплементації норм європейського законодавства в країнах з транзитивною економікою, які відносно нещодавно пройшли шлях євроінтеграції – країни Центральної та Східної Європи (рис. 2).

Незважаючи на те, що процеси імплементації та реформи корпоративного управління в країнах із перехідною економікою почалися значно раніше, рівня розвинутих країн не було досягнуто, особливо в питаннях



Рис. 2. Стан корпоративного управління в країнах ЦСЄ станом на 2017 рік

Джерело: складено автором на основі [19]

структурування ради директорів, взаємозв'язків зі стейкхолдерами та внутрішнього контролю. Щодо України, то критичними проблемами є корупція, конкурентоспроможність та захист інвесторів, що вказує на необхідність проведення подальших реформ.

На нашу думку, в Україні насамперед слід розробити процедуру моніторингу якості корпоративного управління та відповідності вимогам чинного законодавства.

Наприклад, у Великобританії щорічний моніторинг охоплює загальну оцінку корпоративного управління у країні, звітування про якість дотримання вимог Кодексу корпоративного управління, оцінку якості взаємодії між компанією та акціонерами та надання рекомендацій щодо покращення в управлінні чи звітності. У Португалії моніторинг змісту звітів з корпоративного управління публічних компаній перекладено на внутрішніх та зовнішніх аудиторів. Та у більшості країн світу саме орган, відпо-

відальний за розроблення кодексу корпоративного управління, виконує роль моніторингу.

Грунтуючись на досвіді країн із перехідною економікою, якість корпоративного управління перевіряють регулятор ринку та біржа, з приводу чого регулярно публікуються звіти (наприклад, у Хорватії, Словенії та Естонії). [20] У Болгарії створено національний комітет корпоративного управління, який складається з науковців та представників ринку і має, зокрема, функцію моніторингу виконання Кодексу корпоративного управління.

Регулятори та неурядові організації також можуть застосовувати дисциплінарні санкції до компаній, що не виконують вимог, однак зазвичай така практика не використовується [20]. У європейських країнах віддається перевага офіційному листуванню та роз'яснювальній, навчальній роботі, організації семінарів конференцій для сприяння концепції «виконуй або пояснюй».

**Висновки.** Проаналізувавши процес імплементації законодавства фондового ринку до норм ЄС на прикладі корпоративного управління, було з'ясовано, що, незважаючи на завершення адаптації законодавства, повної його реалізації, а отже, впровадження, не відбулося. Це

пов'язано з відсутністю моніторингу за перебігом процесу. Для вирішення цієї проблеми вважаємо за необхідне: визначити орган, відповідальний за моніторинг імплементації; розробити процедуру моніторингу впровадження нормативно-правових актів; регулярне проведення аналізу стану імплементації та оприлюднення відповідних звітів; проведення роз'яснювальної та консультативної роботи з учасниками ринку; впровадження принципу «виконуй або пояснюй». До того ж, результати цього дослідження можуть бути застосовані під час вирішення проблем впровадження законодавства в інших сферах фондового ринку.

Система державного регулювання фондового ринку, рівень розкриття фінансової/нефінансової інформації емітентами та захист прав інвесторів є важливими критеріями оцінки інвестиційного середовища країни, особливо іноземними інвесторами. Прозорість компанії є конкурентною перевагою під час залучення капіталу з огляду на євроінтеграційні процеси. Тому успіх впровадження європейських стандартів у сфері корпоративного управління має значення для розвитку фондового ринку та підвищення інвестиційної привабливості країни загалом.

#### Список використаних джерел:

1. Указ Президента України «Про Стратегію сталого розвитку «Україна – 2020» від 12.01.2015 № 5/2015. URL: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/5/2015>
2. Клименко К.В. Развитие фондового рынка Украины в контексте евроинтеграционных процессов / К.В. Клименко // Экономика та держава. 2015. № 8. С. 63–71.
3. Калюжний Р.А. Регулювання ринку цінних паперів в Україні та перспективи його удосконалення / Р.А. Калюжний // Тенденції розвитку національних економік: економічний та правовий виміри: [матеріали міжнародної науково-практичної конференції]. Київ: ККІБП, 2017. Том 2. С. 74–76.
4. Ричка М.А. Фондовий ринок України в умовах євроінтеграції / Ричка М.А. // Причорноморські економічні студії. 2017. № 16. С. 16–20.
5. Юргачова М. І. Стримуючі фактори розвитку фондового ринку України / М.І. Юргачова, Г.М. Коцюрубенко // Економіка, фінанси та управління: теорія та практика: збірник тез доповідей Міжнародної науково-практичної конференції. 2017. С. 59–62.
6. Тешева Л.В. Пріоритетні вектори інтеграції фондового ринку України у світовий фондовий ринок / Тешева Л.В. // Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2017. № 13(2). С. 125–129.
7. Поліщук С. Роль євроінтеграційних процесів у розвитку небанківських фінансових установ в Україні / С.А. Поліщук. // 2 (17). 2014. С. 177–184.
8. Куц О.М. Про особливості тлумачення терміна «імплементація» / О.М. Куц. // Часопис Київського університету права. 2010. № 2. С. 133–138.
9. Медведєв Ю.Л. Імплементація норм міжнародного права в право України: зміст та способи реалізації / Ю.Л. Медведєв // Публічне право. 2014. № 1. С. 129–135.
10. Тарасов О. В. Адаптація, імплементація чи гармонізація права ЄС? / О. В. Тарасов // Європейська інтеграція в контексті сучасної геополітики : зб. наук. ст. за матеріалами наук. конф., м. Харків, 24 трав. 2016 р. Харків, 2016. С. 30–39.
11. Розпорядження КМУ № 847-р від 17.09.2014 «Про імплементацію Угоди про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським Співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони»
12. Офіційний сайт НКЦПФР. URL: [www.nssmc.gov.ua](http://www.nssmc.gov.ua)
13. План імплементації Другої Директиви Ради ЄС 77/91/ЄЕС, Директиви Європейського Парламенту та Ради 2007/36/ЄС, Рекомендацій Європейської Комісії 2005/162/ЄС, 2004/913/ЄС та принципів ОЕСР щодо впровадження стандартів у сфері корпоративного управління та діяльності акціонерних товариств. URL: <http://www.ssmc.gov.ua/partners/international/euro>.
14. Directive 2006/46/EU of the European Parliament and of the Council of 14 June 2006 amending Council Directives 78/660/EEC on the annual accounts of certain types of companies, 83/349/EEC on consolidated accounts, 86/635/EEC on the annual accounts and consolidated accounts of banks and other financial institutions and 91/674/EEC on the annual accounts and consolidated accounts of insurance undertakings
15. Закон України від 07.04.2015 № 289-VIII «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо захисту прав інвесторів»
16. Офіційний сайт SMIDA. URL: <https://smida.gov.ua/>.
17. Стеценко Б.С. євроінтеграційні засади розвитку фінансової інфраструктури в Україні / Стеценко Б.С. // Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2017. № 14. С. 142–146.
18. Corporate Governance Sector Assessment // EBRD. URL: <https://www.ebrd.com/what-we-do/sectors/legal-reform/corporate-governance/sector-assessment.html>.
19. Corporate Governance Compliance and Monitoring Systems across the EU [Електронний ресурс] // ECODA. 2015. URL: [http://ecoda.org/uploads/media/31719\\_EcoDa\\_CGC\\_report\\_v2.pdf](http://ecoda.org/uploads/media/31719_EcoDa_CGC_report_v2.pdf).

## РАЗВИТИЕ НОРМАТИВНО-ПРАВОВОЙ БАЗЫ ФОНДОВОГО РЫНКА В УСЛОВИЯХ ЕВРОИНТЕГРАЦИИ

**Аннотация.** В статье рассмотрены проблемы развития нормативно-правовой базы фондового рынка к требованиям европейского законодательства на примере корпоративного управления. Предложено этапы процесса имплементации европейского законодательства. Проведен анализ корпоративного управления в Украине, выделены основные проблемы и на основе анализа практики европейских стран, в частности с переходной экономикой, предложены пути их решения.

**Ключевые слова:** фондовый рынок, имплементация, корпоративное управление, эмитенты, переходные экономики, инвесторы, мониторинг.

## STOCK MARKET REGULATORY FRAMEWORK DEVELOPMENT IN TERMS OF EUROPEAN INTEGRATION

**Summary.** The article discusses the problems of the stock market regulatory framework development according to the European legislation requirements on the example of corporate governance. Particular steps of the process of implementation were suggested. The Ukrainian corporate governance was analyzed, the main problems were outlined and, based on the analysis of the practice of European countries, in particular, transition economies, the ways of their solution were provided.

**Key words:** stock market, implementation, corporate governance, issuers, transition economies, investors, monitoring.

УДК 657.221

Сич Д. М.  
аспірант

Національного університету водного господарства  
та природокористування

Sych D. M.

Graduate Student

of National University of Water and Environmental Engineering

## ФОРМУВАННЯ СУЧАСНИХ СИСТЕМ УПРАВЛІНСЬКОГО ОБЛІКУ З ВИКОРИСТАННЯМ КОНЦЕПЦІЇ ОЩАДЛИВОГО ВИРОБНИЦТВА

**Анотація.** У статті досліджується вплив впровадження концепції ощадливого виробництва на трансформацію управлінських облікових систем. Обґрунтовано важливість ролі ощадливого обліку як інструменту аналізу та реалізації концепції ощадливого виробництва. Сформовано модель ощадливого управлінського обліку, яка дає змогу акумулювати багатопрофільну інформацію з метою забезпечення ефективного управління виробничим підприємством в умовах безперервного вдосконалення діяльності, охарактеризовано її основні складники. Виокремлено напрями контролю показників ощадливого виробництва.

**Ключові слова:** ощадливий управлінський облік, ощадливе виробництво, втрати, організація обліку.

**Вступ та постановка проблеми.** Складні економічні та політичні умови, посилення впливу інтеграційних процесів, зростання ролі інформаційних технологій, активне впровадження концепції сталого розвитку у практичну діяльність суб'єктів господарювання вимагають застосування нових методів управління з метою оптимізації діяльності виробничого підприємства шляхом мінімізації витрат. В умовах конкуренції і високорозвиненої системи маркетингу саме ощадливе виробництво є джерелом конкурентних переваг на ринку.

Процес оперативного збору та правильної обробки інформації є основою для правильного розуміння господарських процесів, потужним інструментом моделювання ситуації та підґрунтям для прийняття управлінських рішень. Кожен етап і загалом послідовна реалізація всього процесу реалізації адміністративних розпоряджень значною мірою залежать також від якості наданої інформації та від правильності її використання.

Необхідність приведення наявної облікової системи до потреб виробничих систем, які функціонують на засадах

концепції ощадливості, зумовила впровадження нового напрямку бухгалтерського обліку – «ощадливого обліку» (lean accounting), який розглядається дослідниками як один із напрямів або вид управлінського обліку, що має важливе значення для ефективної реалізації ощадливого виробництва на підприємстві.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Вагомий внесок у розроблення наукових засад організації обліку та його подальшого розвитку з використанням положень концепції ощадливого виробництва зробили такі провідні вітчизняні та іноземні вчені, як Т.Ф. Плахтій, С.Г. Авруцька, І.Л. Грабчук, Дж. Каннінгем, О.І. Костюкова, Дж. Лайкер, Д. Майер, Б. Маскелл, А. Чопра, Д. Отлі, Ф. Кеннеді, С. Уайденер, Г. МакВей та інші. Однак не досить дослідженими залишаються аспекти організації управлінських облікових систем вітчизняних виробничих підприємств, які впроваджують у свою практичну діяльність концепцію ощадливого виробництва.

**Метою** статті є дослідження теоретико-методичних підходів до удосконалення систем управлінського обліку,

аналіз можливостей їхнього розвитку на основі концепції ошадливого виробництва.

**Результати дослідження.** Дослідження зарубіжних вчених-економістів, таких як Д. Отлі [15], Р. Фулerton, Ф. Кеннеді, С. Уайденер [10], Дж. Канінгем, О. Фьюма, Е. Адамс [9], Г. МакВей [13], свідчать про нерозривний зв'язок між бухгалтерським обліком, людськими ресурсами та інформаційними технологіями, який може стати дієвою підтримкою процесу впровадження ошадливого виробництва. На думку Ю.М. Каткова, підприємствам, що запланували впровадження концепції ошадливого виробництва, слід провести комплексну трансформацію всієї своєї діяльності. Це стосується й обліково-контрольних систем, які виступають не лише інформаційною базою, а й інструментами аналізу та реалізації концепції ошадливого виробництва [3, с. 335].

Критичний погляд на традиційну систему управлінського обліку, планування і прогнозування викладено у Стандарті управлінського обліку IMA "Accounting for the Lean Enterprise: Major Changes to the Accounting Paradigm": традиційна система закупівель і планування виробництва, яка заснована на прогнозних оцінках, приводить до штучного створення попиту всередині підприємства, здійснення передчасних закупівель матеріалів і розміщень виробничих замовлень. У стандарті також зазначено, що головним критерієм «ефективного функціонування» підприємства здавна прийнято вважати «виконання бюджетів» (а не задоволення купівельного попиту), що в кінцевому підсумку приводить до істотного збільшення запасів, які споживають ресурси і підвищують фінансово-господарські ризики [7, с. 4].

Узагальнюючи науковий доробок учених у сфері ошадливого виробництва та управлінського обліку, пропонуємо використовувати таке визначення: ошадливий управлінський облік – це комплексна облікова відкрита підсистема, заснована на високому рівні самосвідомості учасників усіх процесів, що передбачає: формування деталізованої інформації про витрати і результати в розрізі потоків створення цінності; візуалізований причинно-наслідковий аналіз на основі сучасних технологічних карт, які дають змогу визначати напрями зниження втрат і відходів, зберігаючи якість продукції; складання спрощеної звітності, заснованої на оперативних інформаційних потоках.

Відмінною особливістю управлінського обліку є відсутність жорсткої регламентації на законодавчому рівні. При цьому регулювання здійснюється в межах облікової політики кожного окремого господарюючого суб'єкта. Є базові (загальновізані) принципи, на основі яких розробляються внутрішньофірмові стандарти управлінського обліку. Слід враховувати те, що кожен суб'єкт має свою систему управління і використовує певний набір організаційних методів, тому підходи до організації управлінського обліку можуть відрізнятися.

У теорії ошадливого виробництва виділяють три причини виникнення втрат (ЗМУ): Muda (марні дії, що не приносять дохід), Muri (напруженість, перевантаження), Mura (нерівномірність, нерегулярність) [5, с. 237].

Втрати систем і процесів бухгалтерського обліку мають надзвичайно велике значення під час впровадження концепції ошадливого виробництва. Проаналізувавши зміст облікової роботи, можна виділити її два основні типи: роботу з метою підвищення цінності облікової інформації для користувачів; роботу, яка зменшує цінність обліково-аналітичних даних. Тому останній вид облікової роботи, який не сприяє зростанню цінності облікової інформації, але в процесі якого відбувається споживання різних видів ресурсів (фінансових, матеріальних, інтелек-

туальних тощо), спостерігаються значні затрати праці, слід розуміти як втрати системи бухгалтерського обліку.

Необхідність інформаційної підтримки функціонування будь-якої управлінської системи зумовлює трансформацію ролі та значення управлінського обліку, оновлення його інструментів. Тому виникає потреба у розробленні методичної основи організації управлінського обліку для господарюючих суб'єктів, які впроваджують ошадливе виробництво, формалізовану у моделі.

Проведені дослідження дали змогу виділити три найважливіших традиційних блоки в моделі організації управлінського обліку для виробничих підприємств, які впроваджують ошадливе виробництво (рис. 1).

Контроль показників ошадливого виробництва слід проводити за чотирма найважливішими напрямками.

1. Оцінка рівня інтеграції передбачає використання натуральних показників, орієнтованих на збільшення продуктивності праці.

При цьому основним вимірником є час здійснення операції, час процесу. Окремі індивідуальні високі результати роботи не завжди позитивно відображаються на показниках підрозділу і всього господарюючого суб'єкта. Позитивний вплив на результат чинить злагожденість роботи, взаємозамінність, універсальність співробітників, які працюють над виконанням завдання, тому цей напрям оцінки має безпосередній взаємозв'язок із навчанням і професійним зростанням, а також формуванням ошадливого мислення у працівників підприємства, тому одночасно з організацією контролю показників ошадливого виробництва необхідно розробляти систему мотивації персоналу всіх підрозділів, яка забезпечуватиме зацікавленість у постійному вдосконаленні процесів і усуненні втрат на всіх етапах виробництва.

2. Оцінка якісних показників продукції.

Найважливішим принципом ошадливого виробництва є клієнтоорієнтованість, тому необхідно визначати: рівень сервісу, ступінь задоволення клієнта тощо. Оцінка якісних показників продукції здійснюється за декількома напрямками. Передусім проводиться оцінювання характеристик продукції, яка випускається. Виходячи з принципів системи «таргет-костинг», споживачі діляться на кілька категорій, для кожної з яких визначаються цінові межі і вимоги. Оцінка показників здійснюється в балах. По-друге, у процесі аналізу проводиться порівняння з виробниками-конкурентами, виділяються переваги і недоліки. На наступному етапі дається оцінка виробництва з урахуванням можливостей його вдосконалення.

На думку Д.І. Пономарьової, Н.А. Каширіна, Е.А. Стебенева, важливим для покупців є показник іміджу компанії [4]. Тому необхідно вести постійну роботу для поліпшення іміджу виробничого підприємства. Для цього доцільно проводити додаткову сертифікацію продукції, перевірку менеджменту якості, тощо. Оскільки всі такі заходи вимагають додаткових витрат, то оцінка повинна проводитися з погляду «витрати-вигода» з урахуванням довгострокової перспективи. Отже, тільки комплексний підхід до потреб споживача дасть змогу досягти найкращих показників.

3. Фінансові показники.

Результати досліджень багатьох економістів підтверджують факт необхідності постійного вдосконалення бізнесу. Тобто якщо на певному етапі господарюючий суб'єкт досягає стійкого створення вартості, то через нетривалий проміжок часу ситуація змінюється, і те, що було стійким, переходить у стан нестійкості [8, с. 371]. На певних етапах розвитку підприємства для його розвитку важливими є серйозні зміни, а в якісь моменти незначні

зміни набувають більшого значення. Але будь-які зміни повинні оцінюватися з погляду впливу на фінансовий стан господарюючого суб'єкта. Таким чином, необхідно передбачити можливість розрахунку й оцінки прогнозних фінансових критеріїв: збільшення прибутку господарюючого суб'єкта, скорочення оборотного капіталу.

Один із найважливіших принципів бухгалтерського обліку – це принцип нарахування, який передбачає відображення господарських операцій в момент їх виникнення незалежно від руху грошових потоків. Тому виручка, відображена на рахунках бухгалтерського обліку, може перетворитися в гроші, а може – в дебіторську заборгованість.

Наявність затримки між моментом визнання доходів, витрат і рухом грошових потоків створює деякі труднощі під час прийняття керівниками управлінських рішень. Розстрочка платежу, надана покупцям, створює проблеми для господарюючого суб'єкта, і може привести до необхідності використання додаткових джерел фінансування. Як наслідок, плата за використання позикових коштів приводить до додаткових витрат і зниження прибутку. Водночас розстрочка, надана постачальниками, позитивно позначається на фінансовому складнику підприємства.

Показники ефективності, розроблені для оцінки результатів окремих видів діяльності, не завжди в сукупності можуть принести позитивний ефект для господарюючого суб'єкта. Використання бухгалтерського моделювання дає змогу не тільки провести розрахунок оціночних критеріїв з урахуванням планованих змін, але і визначити їх реальний вплив на фінансову звітність [6].

На думку Я. Мондена, для будь-якого підприємства важливо забезпечити достатній обсяг готівкових коштів, оскільки це впливає на платоспроможність і загалом на вартість суб'єкта господарювання [14]. Тому важливим питанням є збалансоване поєднання зростання прибутковості і підтримки певного рівня оборотного капіталу. Ця перевірка може бути здійснена на основі побудови прогнозного і похідного балансу. За основу такої оцінки можна використати етапи оцінювання прогнозного фінансового результату, розроблені А.В. Ковалевською, які припускають багаторазовість оцінки і можливість побудови похідного балансу з урахуванням ринкової вартості активів і пасивів [11, с. 3333–3336].

#### 4. Аналіз управлінських показників.

З огляду на те, що ошадливе виробництво орієнтоване на оцінку потоків створення цінностей і передбачає поєднання різних критеріїв, Б. Маскел і Ф. Кеннеді серед найважливіших критеріїв оцінки впровадження ошадливого виробництва виділяють: швидкість доставки продукції

клієнту, швидкість отримання грошей; мінімальну вартість продукту; рентабельність діяльності; обсяг запасів [12]. Дж. Вумек, Д. Джонс акцентують увагу на критерії постійного поліпшення [1]. На їхній погляд, важливим критерієм упровадження концепції ошадливого виробництва є постійне удосконалення виробничих процесів, тому саме цей показник може бути обраний як найважливіший. Дослідження, проведені М. Іман, показали, що американський підхід до оцінки ошадливого виробництва орієнтований на результат, який є вимірюваним і пов'язаний з отриманням прибутку, а японський підхід відрізняється орієнтацією на процес і прагненням покращувати результати [2]. Тому однозначного підходу до вибору оціночних управлінських показників немає. Важливо, щоб критерії оцінки були чітко визначені і стандартизовані, а також були вчасно донесені до виконавців.

Запропонована модель організації управлінського обліку дає можливість формувати багатопрофільну інформацію, що забезпечує ефективне управління виробничим підприємством в умовах безперервного вдосконалення діяльності та комплексну інформаційно-аналітичну підтримку дієвості управлінських рішень в умовах упровадження ошадливого виробництва.

**Висновки.** Впровадження системи ошадливого управлінського обліку дасть змогу:

1. Замінити розширену систему традиційних показників невеликою кількістю конкретних показників ефективності ошадливого виробництва, які стимулюють ошадливу поведінку на всіх рівнях виробничого підприємства та сприяють розвитку безперервного процесу ошадливих покращень. Ці показники відображають ошадливу стратегію суб'єкта господарювання і є основою його фінансового та операційного контролю.
2. Визначити фінансову вигоду від упровадження ошадливих покращень і сформувані стратегію для максимізації таких вигод.
3. Упровадити досконалі способи формування інформації щодо собівартості продукції і витрат потоку створення вартості, використовувати цю інформацію з метою підтримки покращень, прийняття обґрунтованих управлінських рішень та зростання прибутковості.
4. Економити кошти завдяки усуненню значних втрат із облікової та контрольною систем.
5. Вивільнити час фінансових спеціалістів для роботи над стратегічними питаннями, ошадливими перетвореннями і для діяльності як провідників змін на підприємстві.
6. Побудувати бізнес навколо цінності, яка створюється для споживача.

#### Список використаних джерел:

1. Вумек Дж. Бережливое производство: Как избавиться от потерь и добиться процветания вашей компании / Джеймс Вумек, Дэниел Джонс ; Пер. с англ. 7-е изд. М.: Альпина Паблишер, 2013. 472 с.
2. Иман М. Кайдзен: ключ к успеху японских компаний / Масааки Иман / пер. с англ. М.: Альпина Паблишер, 2016. 274 с.
3. Катков Ю.Н. Управленческая учетно-контрольная система бережливой организации / Ю.Н. Катков // Вестник Брянского государственного университета. 2015. № 2. С. 335–337.
4. Пономарева Д.И. Оценка конкурентоспособности как функция соответствия потребительских и маркетинговых характеристик ветчины к стоимости / Д.И. Пономарева, Н.А. Каширина, Е.А. Стебенева // Технологии и товароведение сельскохозяйственной продукции. 2016. № 1 (6). С. 7–23.
5. Саматова Т.Б. Бережливое производство: анализ и возможности снижения потерь // Новая наука: от идеи к результату. 2016. № 6-1(90). С. 236–240.
6. Штефан Я.Г. Организация управленческого учета на предприятиях мясоперерабатывающей отрасли, внедряющих бережливое производство / Я.Г. Штефан, Л.А. Зимакова, С.В. Кулигина // Фундаментальные исследования. 2017. № 2. С. 126–130.
7. Accounting for the Lean Enterprise: Major Changes to the Accounting Paradigm : Statements of Management Accountants, 2014.
8. Doz Y.L. Embedding strategic agility: A leadership agenda for accelerating business model renewal / Y.L. Doz, M. Kosonen // Long Range Planning. 2010. 43. P. 370–382.
9. Fiume O.J. Real Numbers: Management Accounting in a Lean Organization / O.J. Fiume, J.E. Cunningham, E. Adams // Managing Time Press. 2003. 184 p.

10. Fullerton R.R. Lean manufacturing and firm performance: The incremental contribution of lean management accounting practices / R.R. Fullerton, F.A. Kennedy, S.K. Widener // Journal of Operations Management. 2014. Т. 32. №. 7. P. 414-428.
11. Kovalevskaja A.V. Phases of Evaluation of Projected Financial Results from Ordinary Activities of a Manufacturing Company // L.A. Zimakova, S.B. Kovalenko, A.V. Kovalevskaja, S.P. Mashirova, N.I. Bykanova // International Business Management. 2016. Vol. 10. Issue 16. P. 3332-3337.
12. Maskell B. Why do we need lean accounting and how does it work?/ B. Maskell, F. Kennedy // The Journal of Corporate Accounting & Finance, 2007. March/April. P. 59-73.
13. McVay G. Accounting in the Lean Enterprise: Providing Simple, Practical, and Decision-Relevant Information / G. McVay, F.A. Kennedy, R.R. Fullerton //Productivity Press, New York. 2013 P.110-113.
14. Monden Y. Target costing and kaizen costing in Japanese automobile companies / Y. Monden, K. Hamada// Journal of Management Accounting Research Fall, 1991. P. 16-34.
15. Otley D.T. The contingency theory of management accounting: Achievements and prognosis / D.T. Otley // Accounting, Organizations and Society. 1980. 5. P. 413-428.

#### **ФОРМИРОВАНИЕ СОВРЕМЕННЫХ СИСТЕМ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО УЧЕТА С ИСПОЛЬЗОВАНИЕМ КОНЦЕПЦИИ БЕРЕЖЛИВОГО ПРОИЗВОДСТВА**

**Аннотация.** В статье исследуется влияние внедрения концепции бережливого производства на трансформацию управленческих учетных систем. Обоснована важность роли бережливого учета как инструмента анализа и реализации концепции бережливого производства. Сформирована модель бережливого управленческого учета, которая позволяет аккумулировать многопрофильную информацию с целью обеспечения эффективного управления производственным предприятием в условиях непрерывного совершенствования деятельности, охарактеризованы ее основные составляющие. Выделены направления контроля показателей бережливого производства.

**Ключевые слова:** бережливый управленческий учет, бережливое производство, потери, организация учета.

#### **FORMATION OF MODERN SYSTEMS OF MANAGERIAL ACCOUNTING VIA USING THE CONCEPT OF LEAN MANUFACTURING**

**Summary.** The article investigates the influence of the introduction of the concept of lean manufacturing on the transformation of managerial accounting systems. The importance of the role of lean accounting as an instrument of analysis and implementation of the concept of economical production is substantiated. The model of lean managerial accounting is formed. It allows to accumulate multidisciplinary information in order to provide effective management of a production enterprise in conditions of continuous improvement of activity. Its main components are characterized. The directions of control of indicators of economical production are singled out.

**Key words:** lean managerial accounting, lean manufacturing, losses, organization of accounting.

Сідун О. Б.  
магістр факультету міжнародних економічних відносин  
Ужгородського національного університету

Sidun O. B.  
Master of the faculty international economic relations  
Uzhgorod National University

## ЕКОНОМІЧНІ КРИЗИ В СУЧАСНИХ УМОВАХ РОЗВИТКУ СВІТОГОСПОДАРСЬКИХ ЗВ'ЯЗКІВ

**Анотація.** У статті проведено аналіз сучасного стану світогосподарських зв'язків. Досліджено особливості розвитку економічних криз у сучасних умовах. Розкрито проблеми виникнення економічних криз у розвитку світогосподарських зв'язків. Проаналізовано економічні кризи в сучасних умовах розвитку світогосподарських зв'язків.

**Ключові слова:** світове господарство, інтернаціоналізація, світогосподарські зв'язки, економічні кризи, кризи світового господарства, сучасні економічні кризи.

**Вступ та постановка проблеми.** До кінця ХХ ст. посилилася господарська взаємозалежність національних економік, яка сформувала у світовій економіці умови, що викликали глобалізацію та всебічну інтеграцію. Обидва ці явища є формами сучасного етапу інтернаціоналізації міжнародного економічного життя. На формування світового господарства все більше впливають міждержавні об'єднання, торгово-економічні блоки, «віртуальні» фінансові ринки, валютні і фондові ринки, що може призвести до виникнення економічних криз. У роботі досліджено особливості економічних криз в умовах розвитку світогосподарських зв'язків.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Теоретичні аспекти щодо виникнення економічних криз у сучасних умовах розвитку світогосподарських зв'язків перебувають у полі зору таких дослідників, як Г.А. Оганян, А.С. Філіпенко, О.Г. Білорус тощо.

**Метою** статті є аналіз особливостей виникнення економічних криз у сучасних умовах розвитку світогосподарських зв'язків.

### Результати дослідження.

Для будь-яких економічних систем характерна циклічність розвитку, тобто чергування періоду стабільності та кризового стану. Кризи мають не лише руйнівний вплив і негативні наслідки, а й створюють можливості для адаптації економічної системи до нових умов існування і подальшого розвитку. Їх можна передбачати, очікувати, а отже, й запобігати їх виникненню, можна прискорювати або сповільнювати, тобто кризами можна управляти. У будь-якому разі до них потрібно готуватися, щоб прискорити вихід із кризи і мінімізувати її негативні наслідки для економічної системи. Криза має не лише негативні, а й позитивні наслідки. До негативних наслідків кризи національної економіки належать: повне руйнування або різкі зміни у функціонуванні економічної системи; виникнення нової кризи, ще глибшої за попередню; загострення наявної кризи; незворотні зміни в структурі національної економіки тощо. До позитивних наслідків кризи відносять побудову нових механізмів функціонування національної економіки [4, с. 58].

Дослідження на тему криз дуже популярні як серед вітчизняних, так і серед зарубіжних науковців, але їхні позиції суттєво різняться. Іноземні вчені досліджують кризи як звичне і неминуче явище ринкової економіки, до якого потрібно готуватися, щоб нівелювати його негативний вплив. На противагу їм радянські дослідники

вважали, що виникнення криз характерне лише для капіталістичної системи, а за соціалізму криз немає, а є лише «труднощі розвитку». За радянських часів поняття «криза» було радше ідеологічним, аніж реальним чинником розроблення економічної політики. Проблеми, які виникали на державних підприємствах Радянського Союзу, вирішували винятково вищі державно-партійні органи. Сучасні визначення вітчизняних науковців щодо трактування поняття «криза» вже наближені до закордонних поглядів і більше відповідають дійсності. У зв'язку із цим сьогодні напрацьована велика кількість визначень поняття «криза», які вражають різноманітністю поглядів і трактувань [4, с. 59].

Розвиток інтеграційних процесів є найважливішою характеристикою сучасного світового господарства, оскільки поглиблення міжнародного поділу праці, інтернаціоналізації господарського життя, науково-технічної, виробничої та комерційної кооперації у світовій економіці ведуть до розвитку міжнародної економічної інтеграції [1].

Світове господарство – це багатогранне явище, яке можна розглядати з різних точок зору. Дослідник А.С. Філіпенко вважає, що світове господарство – це відображення структури сучасної цивілізації [3].

Характерними ознаками розвитку світового господарства в сучасних умовах слід уважати такі: динамізм економічного розвитку; поглиблення інтеграційних процесів між країнами світу; посилення диференціації економічного розвитку країн, що розвиваються; ринкова уніфікація економічного розвитку більшості країн світу. Поряд з особливостями розвитку світового господарства потрібно зазначити й певні структурні зміни, що відбуваються у процесі його функціонування за умов посилення, інтенсифікації міжнародних економічних зв'язків країн світу. До таких змін, насамперед, належать: збільшення обсягу виробництва продукції у матеріальній сфері; зменшення питомої ваги сільськогосподарського виробництва; високі темпи розвитку сфери послуг і збільшення кількості зайнятих у ній; швидкий науково-технічний прогрес транспортної та інформаційно-комунікаційних систем; зміна аграрно-сировинної спрямованості країн, що розвиваються; скорочення питомої ваги сировинних товарів і збільшення частки машин й устаткування у світовому товарообороті [1].

Велике значення в ослабленні наслідків світової економічної кризи має розвиток міжнародного співробітництва та регіональної економічної інтеграції.

Особливо важливу роль у протистоянні глобальному економічному спаду призвана зіграти регіональна економічна інтеграція. Захист національних ринків усередині континентальних інтеграційних угруповань стає основою для розвитку й забезпечення стабільності й стійкості регіональної економіки. Євразія стає провідним регіоном світу. Якщо раніше Євразійський континент відставав від глобальних світових подій, то останні 10 років ситуація змінилася.

В умовах світової кризи економічний баланс забезпечують передусім країни Євразії: Китай, Росія, Євросоюз та Індія. Світова криза активізувала інтеграційні процеси у СНД: метою жовтневого 2008 р. саміту СНД у Бішкеку був пошук спільних шляхів подолання негативного кризового впливу. Фактично тоді пройшло два саміти: зібралися глави країн СНД та ЄврАзЕС, щоб знайти сумісні шляхи щодо подолання наслідків економічної кризи. У листопаді 2008 р. на саміті у Кишиневі було прийнято стратегію економічного розвитку СНД до 2020 р. Найпріоритетнішими напрямками було визначено:

- 1) завершення формування й функціонування зони вільної торгівлі;
- 2) формування передумов для створення загального економічного простору;
- 3) створення спільних ринків для окремих видів продукції;
- 4) формування мережі міжнародних транспортних коридорів [1].

На думку українського економіста О.Г. Білоруса, сьогодні почався новий етап світового економічного розвитку, де головними «дійовими особами» уже стають не країни, а їх об'єднання та найбільші транснаціональні корпорації, фінансовий стан яких перевищує розміри державних бюджетів деяких країн. Близько 90% кількості транснаціональних фірм базується в розвинутих країнах з ринковою економікою [2].

Ці обставини диктують необхідність оптимальних, найбільш придатних для тієї чи іншої країни або регіону світу, способів і засобів пристосування до умов глобалізації. Регіональні інтеграційні угруповання, головною метою яких є підвищення і зміцнення внутрішньої конкурентоспроможності, можуть протидіяти негативним ефектам глобалізації, одночасно виступаючи її суб'єктами. Вихід виробничого процесу за межі окремого підприємства, а потім і за межі національної економіки, підготовлений самим процесом міжнародного поділу праці, призводить до кардинальних змін у структурі світового господарства і внутрішньої організації національних господарств. У нинішніх умовах посилення економічного

зближення та об'єднання окремих країн і регіонів в єдиний господарський комплекс зумовило феномен транснаціоналізації господарського життя. Транснаціоналізація економіки та її головна форма ТНК стимулює міжнародні процеси, націлені на подолання митних бар'єрів, посилення власних конкурентних переваг, отримання додаткових вигід із країнних відмінностей у податкових режимах. ТНК необхідно оцінювати, насамперед, за їх роллю в організації міжнародного виробництва. Міжнародне внутрішньофірмове виробництво на основі єдиного поділу праці – фактичне ядро диверсифікованої транснаціональної структури, що дає змогу ТНК активно використовувати досягнення сучасної науки і техніки. У результаті відкриваються нові можливості для інвестиційної та фінансової діяльності, додаткові переваги, зумовлені консолідацією зусиль під об'єднаним керівництвом [5, с. 49].

Під час світової економічної кризи регіональна інтеграція, на думку багатьох вітчизняних та західних економістів, відіграє найважливішу роль у підтриманні економічної стабільності. В умовах глобалізації світової економіки міжнародна економічна інтеграція досягла нової якості. Роль регіональних структур у вирішенні глобальних проблем сучасності та забезпеченні стабільності зростає. Поглиблення економічних інтеграційних взаємозв'язків між країнами на різних рівнях та в різних формах за всієї нерівномірності цього процесу дає їм змогу повніше використовувати національні ресурси для розв'язання внутрішньогосподарських і загальносвітових завдань.

**Висновки.** Таким чином, розвиток світового господарства, пристосування його до змін, пов'язаних із науково-технічним та соціально-економічним прогресом, зумовили розмаїття інтеграційних структур: міждержавних, соціально-економічних, регіональних, функціонально-галузевих. Нині процеси економічного співробітництва тією чи іншою мірою охопили всі країни світу. Нові кількісні й якісні характеристики інтеграційних процесів зумовили розвиток теорії економічної інтеграції. На рубежі століть сталася масштабна реструктуризація світової економічної системи, йде пошук нових параметрів стратегічної рівноваги. У цих умовах кожна країна повинна пристосовуватися до нового економічного порядку, проводити політику оптимального використання процесів, пов'язаних із глобалізацією, маючи на увазі і стратегічні інтереси: конкурентоспроможність, скорочення витрат виробництва, підвищення продуктивності праці, поліпшення позиції кожної окремо взятої країни в міжнародному поділі праці.

#### Список використаних джерел:

1. Авдокушин Е.Ф. Международные экономические отношения. М.: Юристъ, 2001. 368 с.
2. Глобальна інтеграція і тенденції еволюції світу / Л.В. Білецька, О.В. Білецький, В.І. Савич. Економічна теорія: навч. посіб.; 2-е вид. К.: Центр учбової літератури, 2009. 688 с.
3. Політична економія: навч. посіб. / Г.А. Оганян, В.О. Паламарчук, А.П. Румянцев та ін.; за заг. ред. Г.А. Оганяна. К.: МАУП, 2003. 520 с.
4. Петрук І.П. Роль та значення криз у сучасних економічних системах. Економічний аналіз. 2016. Т. 25. № 1. С. 58–65.
5. Щелкунова М.С. Міжнародна економічна інтеграція як вища форма розвитку світогосподарських зв'язків. Вісник Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна. Серія «Міжнародні відносини. Економіка. Країнознавство. Туризм». 2013. № 1042. Вип. 1. С. 48–51.
6. Jovanovic M.N. International Economic Integration. Limits and Prospects. London and New York. P. 343.
7. World Organization of creditors. URL: <http://www.woc-org.com>.



## ЭКОНОМИЧЕСКИЙ КРИЗИС В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ РАЗВИТИЯ МИРОХОЗЯЙСТВЕННЫХ СВЯЗЕЙ

**Аннотация.** В статье проведен анализ современного состояния мирохозяйственных связей. Исследованы особенности развития экономических кризисов в современных условиях. Раскрыты проблемы возникновения экономических кризисов в развитии мирохозяйственных связей. Проанализированы экономические кризисы в современных условиях развития мирохозяйственных связей.

**Ключевые слова:** мировое хозяйство, интернационализация, мирохозяйственные связи, экономические кризисы, кризисы мирового хозяйства, современные экономические кризисы.

## ECONOMIC CRISIS IN THE MODERN CONDITIONS OF DEVELOPMENT OF LANDSCAPE COMMUNICATIONS

**Summary.** The article analyzes the current state of world economic relations. Peculiarities of development of economic crises in modern conditions are investigated. The problems of emerging economic crises in the development of world economic relations are revealed. The economic crises in the current conditions of development of world economic relations are analyzed.

**Key words:** world economy, internationalization, world economic relations, economic crises, crisis of world economy, modern economic crises.

УДК 327.502:477

**Сіренко К. Ю.**

*кандидат економічних наук,  
доцент кафедри економіки та соціальних дисциплін  
Академії державної пенітенціарної служби*

**Sirenko K. Y.**

*Candidate of Economic Sciences,  
Associate Professor Department of Economics and Social Sciences  
of the Academy of State Penitentiary Service*

## ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНА ПОЛІТИКА УКРАЇНИ: ПОЗИТИВНІ ТА НЕГАТИВНІ АСПЕКТИ

**Анотація.** У статті розкрито сутність та обґрунтовано необхідність європейської інтеграції. Проведено аналіз позитивного та негативного впливу євроінтеграції на розвиток держави, визначено основні напрями проведення реформ. Акцентовано увагу на останніх економічних і політичних подіях у світі, що мають значний вплив на перспективи євроінтеграції. Здійснено моніторинг виконання Угоди про асоціацію, що визначає якісно новий формат відносин між Україною та ЄС і слугує стратегічним орієнтиром системних соціально-економічних реформ в Україні. Доведено, що розвиток співробітництва з ЄС означає необхідність запроваджувати відповідні правила та стандарти з реалізації економічної політики.

**Ключові слова:** євроінтеграція, економічний простір, реформи, інституційні перетворення, євроінтеграційна політика, Європейський Союз.

**Вступ та постановка проблеми.** Євроінтеграція – цивілізаційний вибір України, одна з ключових вимог Революції гідності. Для України європейська інтеграція – це шлях модернізації економіки, подолання технологічної відсталості, залучення іноземних інвестицій і новітніх технологій, створення нових робочих місць, підвищення конкурентоспроможності вітчизняного товаровиробника, вихід на світові ринки, насамперед на ринок ЄС.

Політичні переваги інтеграції України у ЄС пов'язані зі створенням надійних механізмів політичної стабільності, демократії та безпеки. Членство у ЄС відкриє шлях до колективних структур спільної безпеки Євросоюзу, забезпечить ефективнішу координацію дій з європейськими державами у сфері контролю над експортом і нерозповсюдження зброї масового знищення, дасть змогу активізувати співробітництво в боротьбі з тероризмом, організованою злочинністю, контрабандою, нелегальною міграцією, наркобізнесом тощо [1].

Сьогодні ефективна інтеграція України до світового економічного простору є нагальним завданням розбудови державності й економіки. Подальший євроінтеграційний процес передбачає серйозні виклики, пов'язані з проведенням глибоких соціально-економічних реформ та радикальних інституційних перетворень в Україні.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питанням євроінтеграційного курсу України, його проблемам, протиріччям та перспективам присвячено праці вітчизняних учених: Л. Коваленко, О. Товстиженко, Т. Міхеєнко, А. Рогового, А. Гальчинського, Г. Немирі, Г. Яворської, О. Дергачова, С. Максименка та ін. Водночас у працях названих авторів розглядаються політичні переваги інтеграції України до ЄС, механізм формування та реалізації державної політики України у сфері європейської інтеграції.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми** полягає в адаптації національного законодавства до європейських норм, забезпеченні їх практичної

імплементації, а також у модернізації енергетичної інфраструктури для забезпечення технічної можливості торгівлі енергоресурсами. Передбачений перегляд національного законодавства у сфері енергетики має базуватися на визначених європейським правом принципах прозорості, обґрунтованості та прогнозованості, забезпечувати встановлення справедливих правил поведінки для всіх учасників, сприяти створенню умов для стабільного функціонування і розвитку підприємств паливно-енергетичного комплексу та надійного енергозабезпечення країни.

**Метою** статті є ретроспективна оцінка євроінтеграційних кроків України та аналіз позитивних та негативних аспектів євроінтеграційної політики в контексті реалій сьогодення.

#### Результати дослідження.

21 березня 2014 р. Україна підписала політичну частину Асоціації з метою вступу до ЄС. Європейська інтеграція – ключовий пріоритет зовнішньої політики України, який передбачає проведення системних реформ у всіх сферах життя відповідно до норм та стандартів ЄС. Кінцевою метою європейської інтеграції є набуття Україною членства в Європейському Союзі. Основним завданням сьогодні є завершення переговорів щодо укладення Угоди про асоціацію, невід’ємним складником якої є зона вільної торгівлі. Окремим важливим напрямом співпраці нашої держави з ЄС є безвізовий діалог, метою якого на нинішньому етапі є виконання завдань першого етапу Плану дій із лібералізації візового режиму, реалізація якого дасть змогу Україні в майбутньому досягти безвізового режиму поїздок громадян до країн – членів ЄС, у т. ч. Шенгенської зони. Угода про Асоціацію між Україною та ЄС була повністю підписана 27 червня 2014 р. [3].

Євроінтеграція є головним і незмінним зовнішньополітичним пріоритетом України, а подальша розбудова та поглиблення взаємовідносин між Україною та ЄС здійснюється на принципах політичної асоціації та економічної інтеграції.

Основними стратегічними документами для досягнення цих цілей є Угода про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом і державами-членами, з іншої сторони.

Угода про асоціацію визначає якісно новий формат відносин між Україною та ЄС і слугує стратегічним орієнтиром системних соціально-економічних реформ в Україні, а поглиблена та всеохоплююча зона вільної торгівлі між Україною та ЄС, яка є частиною Угоди, визначає правову базу для вільного переміщення товарів, послуг, капіталів, а також регуляторного наближення, спрямованого на поступове входження економіки України до спільного ринку ЄС. Європейський Союз як інтеграційне утворення є економічним простором, у якому діють єдині регуляторні норми, стандарти економічної політики та поведінки суб’єктів господарювання [4, с. 431].

Євроінтеграційна політика України має щонайменше три аспекти: правовий, економічний, політичний. Для України ці аспекти мають особливе значення. Правовий аспект – це збереження суверенітету і державності. Економічний – розвиток країни та добробут народу. Політичний – забезпечення цивілізаційного майбутнього українського суспільства.

2017 р. мав визначні досягнення у відносинах між Україною та ЄС. До безвізового режиму і набуття чинності Угодою про асоціацію Україна йшла не один рік. «Відносини між ЄС і Україною ніколи не були настільки інтенсивними», – йдеться в останньому звіті Єврокомісії про імплементацію Угоди про асоціацію.

Відповідно до Плану заходів із виконання Угоди про асоціацію, прийнятого у жовтні 2017 р., перед Україною

на 2018 р. стоїть 758 завдань. Моніторинг виконання Угоди показує, що станом на перше півріччя 2018 р. виконано 50% зобов’язань у сфері санітарних та фітосанітарних заходів; 54% – у сфері сільського господарства; 65% – щодо подолання технічних бар’єрів у торгівлі; 67% – у сфері соціальної політики та трудових відносин [5; 7].

У вересні 2018 р. Європейська Комісія підписала з Україною Меморандум про взаєморозуміння щодо надання макрофінансової допомоги в розмірі до 1 млрд. євро у вигляді середньо- та довгострокових кредитів. Цією допомогою ЄС продовжить підтримувати економічну стабілізацію в країні, у тому числі через проведення структурних та управлінських реформ.

Такі результати презентував Урядовий офіс координації європейської та євроатлантичної інтеграції на засіданні Парламентського комітету асоціації між Україною та Європейським Союзом, повідомляє УНН із посиланням на «Євроінтеграційний портал».

Сьогодні ЄС є ключовим торговим партнером України. Частка ЄС становить 42,1% українського експорту та 41,5% імпорту в Україну. Найбільше до ЄС Україна продає товари сільськогосподарської продукції, електрообладнання, а також недорогоцінні метали та продукти рослинного походження [5; 7].

Прем’єр-міністр України Володимир Гройсман анонсував 2018 р. як рік економічного піднесення. Але у це важко повірити. За даними фінансових аналітиків, державний борг України за 2018 р. становить 76,3 млрд. доларів. Із цієї суми приблизно 60% – зовнішні запозичення. Це дорівнює 47,2 млрд. доларів, що в 2,6 рази більше поточного рівня валютних запасів країни. Ще приблизно 4,3 млрд. доларів – внутрішні запозичення в іноземній валюті (так звані валютні ОВДП – облігації внутрішньої державної позики). У найближчі півтора роки на Україну чекає пік виплат за борговими зобов’язаннями: уряд має повернути майже 10 млрд. доларів тільки валютного боргу [6].

Зважаючи на такі темпи зростання держборгу та внутрішніх економічних проблем, зокрема падіння гривні та інфляцію, співпраця з МВФ може лише погіршити економічну кризу в Україні. Приклади місії МВФ у різних країнах уже довели, що ціль фонду не допомогти країні, а використати внутрішні економічні ресурси в інтересах транснаціональних компаній.

За даними Урядового офісу, Угода про асоціацію – це успіх України, але водночас її реалізація стала викликом для інституційної системи, на яку було покладено завдання імплемувати значний обсяг законодавства ЄС.

Тому ключовим завданням є розбудова інституційної спроможності виконання Угоди. Сьогодні в рамках реформи держуправління в низці міністерств створено генеральні директорати, які відповідають у тому числі й за реалізацію євроінтеграційних політик та виконання Угоди.

Підписання Угоди про асоціацію створює нові можливості і ризики у сферах, які мають безпосередній вплив на стабільність та безпеку. Саме тому важливо проаналізувати всі позитивні та негативні аспекти України у цьому об’єднанні.

Враховуючи особливості сучасного стану економіки України, можна навести такі аргументи на користь розвитку співпраці з ЄС:

– Безвізовий режим для українських громадян, які мають біометричні паспорти, набув чинності 11 червня 2017 р. За рік понад півмільйона українців здійснили безвізові поїздки до країн ЄС.

– Україна є одним із найбільших бенефіціарів програми Erasmus+ у регіоні Східного партнерства. Більше ніж 5 200 українських студентів та представників ака-

демійного персоналу скористалися можливостями програми обмінів Erasmus+ до літа 2018 р.

– ЄС підтримує програму з розвитку громадянського суспільства з бюджетом у розмірі 20 млн. євро, метою якої є посилення потенціалу громадянського суспільства щодо підтримки та моніторингу реалізації запущеної програми реформ.

– Загальнонаціональна програма щодо децентралізації (90 млн. євро) – надання консультацій та підтримки щодо поліпшення прозорості дій та підзвітності місцевих та регіональних органів державної влади, а також посилення місцевих адміністративних центрів. 27 адміністративних центрів було відкрито в усіх областях України.

– Програма реформування державного управління (104 млн. євро) – спрямована на формування нового покоління державних службовців, реорганізацію урядових структур для забезпечення відповідності стандартам ЄС, а також розроблення найкращих практик у формуванні політики та просуванні ключових галузевих реформ.

– Антикорупційна програма (15 млн. євро) – підтримка новостворених антикорупційних установ, посилення парламентського контролю, а також зміцнення потенціалу громадянського суспільства та незалежних медіа щодо сприяння боротьбі з корупцією.

– Програма розвитку приватного сектору (110 млн. євро) – сприяння відновленню економіки України через надання технічної допомоги для поліпшення законодавчої бази щодо МСП, підтримка створення центрів із бізнес-консультування в регіонах, які полегшують доступ до фінансування.

– Участь України в рамковій програмі Європейського Союзу з досліджень та інновацій «Горизонт 2020» є своєрідною візитівкою або ж вітриною науково-дослідницької євроінтеграції. Програмою передбачений бюджет «Горизонт 2020» – 80 млрд. євро на семирічний фінансовий період 2014–2020 рр. [7].

– ЄС допоміг уряду України у створенні незалежного регулятивного органу з питань енергетики, а також розробленню нового законодавства в галузі газу та електроенергії для підвищення ефективності енергетичного сектору.

– У тісній співпраці з партнерами та фінансовими інституціями, такими як Європейський інвестиційний банк, ЄБРР та Світовий банк, Євросоюз продовжує підтримувати модернізацію газотранспортної системи України, забезпечуючи реконструкцію частин східно-західних транзитних трубопроводів.

– Євросоюз є найбільшим донором створення нового безпечного конфайнменту над зруйнованим четвертим енергоблоком Чорнобильської атомної електростанції, який було споруджено в листопаді 2016 р.

– ЄС надав підтримку в реалізації амбіційного порядку денного щодо транспортного розвитку, що значною мірою сприяє впровадженню Угоди про асоціацію та ГВЗВТ. Розвиток транспорту та транспортних сполучень є основою для посилення руху та обігу людей і товарів між Україною та ЄС та сприятиме зростанню торгівлі та економіки [7].

Розвиток співробітництва з ЄС неминуче означає необхідність запроваджувати відповідні правила та стандарти вироблення та реалізації економічної політики. Розвиток міжнародного співробітництва та економічних зв'язків з ЄС безпосередньо впливає на більш раціональний розподіл ресурсів, підвищення ефективності економічних процесів, тобто має позитивні наслідки в довготерміновому плані. Саме на європейському фінансовому ринку, який сьогодні є найбільшим у світі, Україна може мобілізувати кошти, необхідні для забезпечення макроекономічної ста-

більності, диверсифікуючи тим самим джерела зовнішніх запозичень [8, с. 358].

Але слід звернути увагу на певні недоліки і ризики такої співпраці:

– Боротьба з корупцією в Україні зараз є як найважливішою, так і, напевно, найпроблемнішою темою у відносинах з ЄС. У звіті про імплементацію Угоди про асоціацію українську владу закликали «подвоїти зусилля у здійсненні змістовних реформ, особливо в посиленні боротьби з корупцією на всіх рівнях». А звіт про візову лібералізацію серед невідкладних завдань України називає створення Вишого антикорупційного суду [8, с. 128].

– Втрата конкурентоспроможності певних галузей. Окремі вітчизняні виробники не готові до жорстокої міжнародної конкуренції. Зростання іноземних інвестицій у вітчизняну економіку, крім зазначених вище позитивних моментів, може мати й суттєві недоліки, оскільки власникам основних засобів виробництва можуть стати іноземці.

– Квотування видів товарів.

– Складність переходу на європейський рівень цін.

– Можливе переміщення до України шкідливих виробництв.

– Можливі соціальні ризики очікуваних змін, що можуть призвести до загострення суперечностей. Причинами цього є надто великий розрив у рівні продуктивності праці, конкурентоспроможності робочої сили, засилля застарілого обладнання та відсталі технології. Певні соціальні наслідки матиме реформування державної допомоги, особливо для промисловості. Зниження рівня державної допомоги спонукає її перебудову, щоб пристосуватися до нових умов конкуренції.

Зокрема, здійснювалося опитування у травні 2018 р. на замовлення Центру «Нова Європа» соціологічною компанією GfK Ukraine у рамках реалізації проекту «Програма сприяння громадській активності «Долучайся!»», яке показало, що українці повіряють в успішну європейську інтеграцію, якщо побачать поліпшене обслуговування в лікарнях, дитсадках чи школах. Майже 40% опитаних громадян вибрали саме цю ознаку успішної євроінтеграції. Для більше третини (33%) українців успішна євроінтеграція вимірюватиметься поліпшенням транспортної інфраструктури, наприклад відбудованими дорогами, безпечним і комфортним громадським транспортом. Для такої ж кількості опитаних успішна євроінтеграція має проявлятися в появі нових робочих місць, приході іноземних інвесторів [8, с. 158].

Хабарництво місцевих чиновників українці (37%) вважають головною перешкодою успішної євроінтеграції у своїй області. Стільки ж респондентів вважають, що стоїть на заваді євроінтеграції брак коштів. Помітний зв'язок із відповідями на попереднє запитання: можна зробити висновок, що головний ворог поганих доріг чи поганих умов у медичній сфері – чиновник-хабарник, який до того ж є невігласом. Некомпетентність місцевих органів влади вважає перешкодою євроінтеграції майже третина опитаних (29%).

На початку року Центр «Нова Європа» оголосив ініціативу з підготовки візії Нової Європи – бачення того, як українці сприймають себе в майбутній Європі. Саме тому ми поставили запитання українцям: який ступінь зближення з Євросоюзом їх улаштував би? Варіант «повне членство» вибрали лише 30% громадян. Найбільше прагнуть вступу до ЄС у західних областях України – 54,5% громадян. У східних областях більше ніж байдужі до набуття членства в Євросоюзі (за це виступає лише 13,2% опитаних). На сході найбільше і тих, хто виступає за припинення збли-

ження з ЄС (цього прагне кожен четвертий мешканець неопкупованої частини східних областей) [4, с. 435].

Однак держава зможе підтримувати регіони з високим рівнем безробіття та надавати допомогу підприємствам із чіткими, прозорими програмами реструктуризації. У структурі державної допомоги здійснюватиметься перехід від фінансової підтримки конкретних підприємств і галузей до регіонального та горизонтального видів підтримки. Також можливі зміни в металургії, машинобудуванні, транспорті, хімічній промисловості у зв'язку з перерозподілом фінансових, матеріальних, а з часом людських ресурсів в економіці. Для зменшення втрат харчової промисловості Україні буде необхідно домагатися асиметрії зниження ввізних мит.

**Висновки.** Нині найголовнішим завданням для України є швидка і практична реалізація проголошених реформ у різних галузях, доведення їх до логічного завершення, виконання взятих на себе відповідних зобов'язань, оскільки визнання євроатлантичних прагнень України з боку Європейського Союзу і Альянсу не означає, що українська сторона може зупинитися на

стадії очікування певних позитивних для неї кроків від своїх європейських партнерів.

Зазначалося, що з-понад 2 тис. конкретних зобов'язань перед ЄС добровільно взяла на себе наша держава. У зв'язку із цим Європейський Союз має більш щільно співпрацювати з Україною, доводячи їй необхідність не зупинятися на досягнутому.

Проголосивши курс на євроатлантичну інтеграцію, Україна взяла на себе зобов'язання забезпечити верховенство права, поважати права людини і дотримуватися в країні свободи слова. Демонструючи підтримку проголошеним євроатлантичним устремлінням України, європейські партнери очікують від української сторони більш рішучих і послідовних практичних кроків, спрямованих на боротьбу з корупцією, прискорення проголошених реформ, реального утвердження в судовій і правоохоронній діяльності принципів верховенства права, неухильного дотримання прав людини, у тому числі й іноземних громадян, які на законних підставах перебувають на території України, відданості і подальшого практичного забезпечення свободи слова.

#### Список використаних джерел:

1. Калина М.С. Євроінтеграційна політика України в контексті розширення Європейського Союзу. Державне управління: теорія та практика. 2005. № 2. URL: <http://www.academy.gov.ua/ej/ej2/txts/pol-prav/05kmsrjs.pdf> (дата звернення: 20.11.2018)
2. Аналітична доповідь Національного інституту стратегічних досліджень до позачергового Послання Президента України до Верховної Ради України «Про внутрішнє та зовнішнє становище України у сфері національної безпеки». К.: НІСД, 2014. 148 с.
3. Угода про асоціацію. Єдиний веб-портал органів виконавчої влади. Київ, 2018. URL: <https://www.kmu.gov.ua/ua/diyalnist/uevropejska-integraciya/ugoda-pro-asocijaciu> (дата звернення: 18.11.2018).
4. Різник Н.П. Український вибір – євроінтеграція: економічні вигоди та історичні засади. Проблеми міжнародних відносин. 2016. № 8. С. 430–438.
5. Звіт про виконання угоди про асоціацію між Україною та Європейським Союзом у 2017 році / Урядовий офіс координації європейської та євроатлантичної інтеграції за підтримки Представництва ЄС в Україні та проекту Association4U, що фінансується Європейським Союзом. Київ, 2018. URL: [https://eu-ua.org/sites/default/files/imce/layout\\_16\\_02\\_final.pdf](https://eu-ua.org/sites/default/files/imce/layout_16_02_final.pdf) (дата звернення: 18.11.2018).
6. Нова Європа: як її бачать українці? Київ, 2018. URL: <http://neweurope.org.ua/analytics/nova-yevropa-yak-yiyi-bachat-ukrayintsi/> (дата звернення: 20.11.2018).
7. Асоціація з ЄС: за перше півріччя 2018 року Україна виконала 41% зобов'язань / Інформаційне агентство. Київ, 2018. URL: <https://www.unn.com.ua/uk/news/1753037-asotsiatsiya-z-yes-za-pershe-pivrichchya-2018-roku-ukrayina-vikonala-41-zobovuazan> (дата звернення: 18.11.2018).
8. Новий світовий економічний порядок та глобальні виклики для України: монографія / В. Козюк, А. Крисоватий, С. Савельєв та ін.; за наук. ред. проф. А. Крисоватого і Є. Савельєва. Тернопіль: THEU, 2014. 504 с.

#### ЕВРОИНТЕГРАЦИОННАЯ ПОЛИТИКА УКРАИНЫ: ПОЗИТИВНЫЕ И НЕГАТИВНЫЕ АСПЕКТЫ

**Аннотация.** В статье раскрыта сущность и обоснована необходимость европейской интеграции. Проанализировано позитивное и негативное влияние евроинтеграции на развитие государства, определены основные направления проведения реформ. Акцентировано внимание на последних экономических и политических событиях в мире, что имеют значительное влияние на перспективы евроинтеграции. Осуществлен мониторинг выполнения Соглашения об ассоциации, что определяет качественно новый формат отношений между Украиной и ЕС и служит стратегическим ориентиром системных социально-экономических реформ в Украине. Доказано, что развитие сотрудничества с ЕС означает необходимость введения соответствующих правил и стандартов в экономическую политику.

**Ключевые слова:** евроинтеграция, экономическое пространство, реформы, институциональные превращения, евроинтеграционная политика, Европейский Союз.

#### EUROONTEGRATING POLICY OF UKRAINE: POSITIVE AND NEGATIVE ASPECTS

**Summary.** The article reveals the essence and substantiates the necessity of european integration. The analysis of positive and negative influence of eurointegration is conducted on development of the state, basic directions of realization of reforms are certain. Attention is accented on the last economic and political events in the world, that have considerable influence on the prospects of eurointegration. Monitoring of the implementation of the Association Agreement, which defines a qualitatively new format of relations between Ukraine the European Union, is monitored and serves as a strategic benchmark for systematic socio-economic reforms in Ukraine. It has been proved that the development of cooperation with the European Union means the need to establish appropriate rules and standards for the implementation of economic policy.

**Key words:** eurointegration, economic space, reforms, institutional transformations, european integration policy, European Union.

**Соболева І. В.**  
*аспірант кафедри економічної теорії,  
статистики та прогнозування  
Харківського національного економічного університету  
імені Семена Кузнеця*

**Soboleva I. V.**  
*Postgraduate Student, Economic Theory,  
Statistics and Forecasting Department,  
Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics*

## МЕТОДИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ОЦІНКИ РІВНЯ МОНОПОЛІЗАЦІЇ РИНКУ В УКРАЇНІ ТА КРАЇНАХ ЄС

**Анотація.** У статті розглянуто методичне забезпечення оцінки рівня монополізації в країнах ЄС та Україні. Розроблено пріоритетні напрями приведення їх до спільного знаменника. Виокремлено чинники оцінки рівня монополізації ринку на рівні підприємства. Окреслено основні проблеми у сфері антимонопольного регулювання. Запропоновано шляхи вирішення проблем у сфері антимонопольної політики.

**Ключові слова:** антимонопольне регулювання, антимонопольна політика, монополії, економіка України, економіка ЄС, методичне забезпечення.

**Вступ та постановка проблеми.** Сучасний період розвитку та ускладнення ринкових відносин в Україні супроводжується важливими процесами залучення та адаптації європейського досвіду до українського середовища. Найбільш активно європейський досвід упроваджується в економічні відносини нашої країни, серед яких є найбільш проблемні ділянки, які вимагають першочергового реформування саме з урахуванням досвіду європейських країн. До таких гострих та першочергових проблем, безперечно, належить проблема монополізації ринку в Україні, що й зумовило вибір напрямку даного дослідження та підтверджує його актуальність.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженням питань монополізму, регулювання рівня монополізації та відповідних методів та методик визначення рівня монополізації економіки займалися багато науковців, серед яких: О. Шворак [1], І. Дахно [2], О. Калініна [3], Т. Гладкова [4], Н. Карпенко [6], С. Даниліна [7] та ін. Незважаючи на наявні дослідження, недостатньо розглянутим залишається питання зближення практик методичного забезпечення антимонопольного регулювання України та країн ЄС.

**Метою** даної статті є обґрунтування напрямів протидії монополізації ринку в Україні з урахуванням досвіду методичного забезпечення оцінки рівня монополізації ринків країн ЄС.

### **Результати дослідження.**

Безперечно, Європейський Союз (ЄС) є виступає сьогодні найбільш ефективним інтеграційним об'єднанням у світі, успішний еволюційний шлях якого триває більше ніж 50 років. В умовах сьогодення сукупний економічний потенціал країн ЄС є достатньо вагомим. Країни ЄС виступають безперечним лідером як за демографічними показниками, так і за часткою у світовій торгівлі. На частку ЄС припадає 1/3 світового промислового виробництва й науково-технічного потенціалу, 25% патентного фонду світу, 25% світової торгівлі [1].

Особливістю Європейського Союзу є перенесення регулювання на регіональний рівень, що дає змогу припинити порушення не тільки окремими приватними підприємствами та громадянами, а й державними органами влади, включаючи державні підприємства і недержавні

монополії. Антимонопольна політика ЄС спрямована на забезпечення необхідної умови створення і нормального функціонування загального (єдиного) внутрішнього ринку країн-членів. Стан такого ринку розглядається в офіційних документах ЄС як фундамент для подальшого розвитку європейської економічної інтеграції [2].

Ділові кола країн-членів також визнають необхідність зміцнення європейського вимірювання для максимально вигідного використання природних можливостей і підвищення конкурентоспроможності держави на світовому ринку. Зростає й розуміння того, що ключову роль у цьому має відігравати ефективна антимонопольна політика, що забезпечує оптимальний розподіл ресурсів і сприяє формуванню найкращих умов для інновацій та технічного прогресу.

Визнання особливої ролі антимонопольної політики в інтеграційному будівництві знайшло відображення в основоположних договорах ЄС. Положення про заходи щодо забезпечення вільної конкуренції на ринку задекларовані в Договорі про заснування Європейського об'єднання вугілля і сталі (СОВС, 1951 р.). Створюючи в 1957 р. Європейську економічну спільноту (ЄЕС), яка має універсальний характер, країни-члени виходили з необхідності забезпечити рівні можливості для конкуренції підприємств країн-членів у всіх секторах економіки [3].

Чинний Договір про функціонування Європейського Союзу (ДФЕС, прийнятий у Лісабоні 13 грудня 2007 р., набрав чинності 1 грудня 2009 р.) текстуально відтворює базове положення про конкуренцію в розділі 1 справи VII (ст. ст. 101–109) [4]. Правила, необхідні для функціонування єдиного ринку, згідно з ДФЕС, входять у число запитань, що знаходяться у виключній компетенції органів ЄС (ст. 3). Слід зазначити і новий, який має обов'язкову юридичну силу, протокол № 27, в якому особливо відзначається право ЄС приймати за необхідності всі заходи, зокрема на основі ст. 352, щоб не допустити «підриву» на своєму внутрішньому ринку.

Розвиток європейського права у сфері антимонопольної діяльності здійснюється шляхом видання органами ЄС – Радою та Європейською Комісією у співпраці з Європарламентом – нормативних актів у формі регламентів (мають пряму дію) і директив (реалізуються через

прийняття національних законів), адаптованих до цілей конкурентної політики ЄС у реальних обставинах. Значну роль у законотворчому процесі відіграє Суд ЄС. Винесені ним висновки щодо окремих справ використовуються як прецедент під час розгляду інших подібних справ судами країн-членів. Важливо відзначити, що судова система Євросоюзу базується на принципі пріоритету європейського права над правом національним, і коли вони вступають у суперечність один з одним, рішення приймаються на основі норм ЄС.

У перші десятиліття в антимонопольній політиці ЄС переважали питання антикарного регулювання, концентрація ресурсів в той час не розглядається як суттєва загроза конкуренції [5]. Навпаки, у керівних колах ЄС існували думки, що антимонопольна політика не повинна перешкоджати становленню великих європейських ком-

паній, у тому числі їх трансграничного злиття, для більш ефективного протистояння конкуренції ззовні. Однак фактично заохочений таким чином процес укрупнення фірм ЄС поступово прийняв настільки широкі масштаби, що перетворився на один із чинників порушення умов конкуренції на єдиному внутрішньому ринку, особливо для підприємств малого та середнього бізнесу.

Методичне забезпечення оцінки рівня монополізму країн ЄС представлено в табл. 1.

У контексті даного дослідження необхідно зробити важливе зауваження: для розгляду методичного забезпечення досліджуються не лише існуючі методи, але й чинники, які впливають. При цьому, на думку автора, саме чинники мають першочергове значення. Таке зауваження ґрунтується на тому, що саме від їхнього впливу залежить загальна дієвість методів. У цілому моделювання як метод

Таблиця 1

Методичне забезпечення оцінки рівня монополізму в країнах ЄС

Показник	Методика розрахунку	Аналітична спрямованість
Частка фіксованого числа підприємств	частка чотирьох великих фірм на ринку (CR4)	Через цей показник кількісно визначається домінуюче становище на ринку. Воно виникає (на прикладі ФРН), якщо на одне підприємство припадає 1/3 всього обороту, або на 3 – понад половини, на 5 – понад 2/3
Індекс Херфіндаля-Хіршмана	$HHI = S_1^2 + S_2^2 + \dots + S_n^2$ де $S_1 + S_2 + \dots$ виражені (у відсотках) частки продажів фірм в галузі, які визначаються як відношення обсягу продажів фірми до обсягу всіх продажів галузі	Значення індексу може змінюватися від 0 (повна демонополізація) до 10 000 (абсолютна монополія)
Коефіцієнт концентрації (CR)	$CR_n = \sum_{i=1}^n S_i$ де $S_i$ – частка продажів $i$ -ого товаровиробника в обсязі реалізації ринку, а $n$ – кількість фірм, узятая для розрахунку даного коефіцієнта	Цей показник має один недолік – він характеризує не всю сукупність підприємств на ринку і його структуру, а тільки позиції найбільших виробників, не враховує особливостей ринкової структури «на околиці» галузі. І, нарешті, під час розрахунку індексу концентрації до уваги береться частка ринку, яка покривається за рахунок імпорту
Індекс Лінда	$L = \frac{1}{n(n-1)} \sum_{i=1}^n Q_i$ де $n$ – кількість великих підприємств (не менше 2-х), а $Q_i$ – відношення середньої частки $i$ -го підприємства до частки $n - i$ підприємств	Цей індекс, як і індекс концентрації, розраховується лише для кількох найбільших фірм $i$ , отже, також не враховує ситуації на «околиці» ринку. Однак на відміну від індексу концентрації він орієнтований на облік відмінностей в «ядрі» ринку
Індекс Лернера	$L = (P - MC) / P = -1 / Ed$ де $Ed$ – еластичність попиту за ціною на продукцію даної фірми	Передбачається, що з ростом монополізму збільшиться розрив між ціною товару і граничними витратами на його виробництво. В умовах досконалої конкуренції його значення дорівнює 0. Індекс Лернера показує відносне перевищення ціни товару над граничними витратами його виробництва
Дисперсія ринкових часток	$\sigma^2 = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n (\ln S_i - \ln \bar{S})^2$ де $S_i$ – частка фірми на ринку, $\bar{S}$ – середня частка ринку, що дорівнює $1/n$ ; $n$ – число фірм на ринку	Показник концентрації, який визначає ступінь розкиду обсягів випуску фірм
Показник абсолютної ентропії	$E = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n S_i \ln \frac{1}{S_i}$ де $S_i$ – частка продаж $i$ -ої фірми на товарному ринку; $n$ – кількість фірм, що діють на ринку	Показник концентрації, що характеризує абсолютну ступінь стихійності фірм у прийнятті основних рішень щодо ціни й обсягу продажів, яка присутня на даному ринку
Індекс Джині	$G = \frac{1}{nA_n} \sum_{i=1}^n  (i-1)A_i - iA_{i-1} $ де $A_i$ – накопичене (кумулятивне) значення часток і найбільших фірм ринку; $n$ – кількість фірм на ринку	Обчисленням цього показника можна виміряти не тільки рівень концентрації. Індекс Джині в країнах ЄС використовується під час вивчення широкого кола соціально-економічних процесів

Джерело: складено та узагальнено автором на основі [1; 6; 7]

дослідження в науці базується на подібності систем або процесів. Основні вимоги до моделі системи або моделі дослідження операції: врахування всіх суттєвих процесів, критичність щодо змінюваних параметрів, визначення і показника якості (ефективності) операції. Модель повинна відображати суть досліджуваної операції, враховуючи всі її основні боки і взаємозв'язки [8].

У табл. 2 представлено класифікацію основних чинників механізму оцінки рівня монополізації ринку на рівні підприємства.

Щодо окреслених в наведеній таблиці чинників, то у цьому сенсі доречно зазначити, що всі вони мають місце в

процесі оцінки рівня монополізації тією чи іншою мірою.

Поряд із цим доцільно розглянути, яке методичне забезпечення використовується в Україні для оцінки рівня монополізації ринку. Передусім слід зауважити, що показники, які використовуються в країнах ЄС, в Україні не отримали розповсюдження. Методи оцінювання рівня монополізації є невід'ємним складником державної анти-монопольної політики. Методи дають змогу не лише оцінити ситуацію, що складається на певному ринку в даний період часу, а й визначити подальшу кооперацію товаровиробників, можливі потенційні зловживання монопольним або домінантним положенням на ринку.



Рис. 1. Напрями вдосконалення українського методичного забезпечення оцінки рівня монополізації з урахуванням досвіду країн ЄС

Джерело: авторська розробка

Таблиця 2

**Чинники механізму оцінки рівня монополізації ринку в моделі**

Фактор	Характеристика
Наявність конкурентного ринку	Ключовий чинник впливу, тому що саме від дії та характеру конкуренції в певній галузі багато в чому залежить рівень монополізації
Наявність переговорної сили підприємств	Виступає вирішальним чинником, від якого залежить взаємодія окремих суб'єктів господарювання, а отже, й можливість монополізації окремих сегментів ринку
Наявність вільних потужностей у підрозділу-виробника	Від дії цього чинника залежить можливість підприємства монополізувати ринок
Наявність важливих для підприємства переваг вертикальної інтеграції	Даний чинник свідчить про те, що вертикальна інтеграція дає змогу знизити економічні ризики на підприємстві, а саме ризик залежності від споживачів і постачальників, оскільки підприємство може контролювати весь процес створення вартості – від видобутку сировини до продажу кінцевому споживачеві. Така ситуація стає більш важливою, якщо ринки схильні до сильних коливань, таких як сезонні, кон'юнктурні і т. д., тобто характеризуються високою волатильністю

Джерело: складено автором на основі [5–9]

Методи аналізу ринку на предмет монополізації дають змогу не лише оцінити ринки, а й запропонувати подальше регулювання як конкурентної ситуації, так і загальної економічної ситуації на ринку. Методи оцінки концентрації та монополізації ринку необхідно використовувати як потужний інструмент регулювання та розвитку економіки взагалі. Таким чином, можна констатувати про суттєві відмінності між методичним забезпеченням оцінки рівня монополізації в Україні та в країнах ЄС. До таких відмінностей слід, перш за все, віднести:

- відмінності в застосуванні показників та коефіцієнтів оцінки рівня монополізації;
- відмінності в загальному методичному підході до оцінки, що зумовлено різними завданнями такої оцінки;
- відмінності в безпосередній побудові української економіки та економіки європейських країн, що й зумовлює різницю загроз монополізації та методів боротьби з нею.

З урахуванням зазначеного можна представити загальні напрями вдосконалення українського методичного забезпечення оцінки рівня монополізації з урахуванням країн ЄС (рис. 1). Представлені на рис. 1 напрями, на думку автора, здатні достатньою мірою вдосконалити загальну концепцію антимонопольної політики в Україні.

Запропоновані напрями, безперечно, сприятимуть поліпшенню загальної ситуації на українському ринку.

Таке зауваження ґрунтується, перш за все, на тому, що сучасний стан ринку в Україні здебільшого є монополізованим. Особливо така тенденція спостерігається в фармацевтичному, енергетичному сегментах. У цілому захист конкуренції та запобігання антиконкурентним діям і зловживання монополіями ринкової влади знаходяться в тренді загальних тенденцій розвитку економічних відносин України з ЄС. Заходи щодо захисту ринку і недопущення недобросовісної конкуренції передбачені розділом 10 Угоди про асоціацію з ЄС. Зокрема, Угода встановлює низку декларацій та домовленостей про недопущення обмеження конкурентного середовища і запобігання антиконкурентним господарським діям, які можуть спотворити належне функціонування ринків.

**Висновки.** Наукова новизна даного дослідження полягає у розробленні та обґрунтуванні напрямів протидії монополізації ринку в Україні з урахуванням досвіду методичного забезпечення оцінки рівня монополізації ринків країн ЄС, які здатні не тільки забезпечити ефективність антимонопольної політики, а й наблизити державний устрій економічної системи України до вимог європейської спільноти. При цьому як напрям подальших досліджень доречно вказати на необхідність розроблення механізму трансфертного ціноутворення в Україні на засадах європейського досвіду.

#### Список використаних джерел:

1. Шворак О. Конкурентна політика ЄС та українська євроінтеграція. Юридична газета. 2016. № 36(534). URL: <http://kmp.ua/uk/analytics/press/konkurentana-polityka-yes-ta-ukrayinska-yevrointegratsiya/> (дата звернення: 30.10.2018).
2. Дахно І.І. Право Європейського Союзу: навч. посіб. Київ: Центр учб. літ., 2018. 415 с.
3. Калініна О.М. Правове регулювання діяльності компаній в Європейському Союзі: автореф. дис. ... канд. юрид. наук: 12.00.11. К., 2014. 22 с.
4. Гладкова Т.Л. Законотворчий процес в Європейському Союзі: шляхи розвитку та вдосконалення: автореф. дис. ... канд. юрид. наук: 12.00.11. К., 2011. 20 с.
5. Смирнова К.В. Концепція «м'якого» права (soft law) в міжнародному праві та праві Європейського Союзу. Український часопис міжнародного права. 2012. № 3. С. 74–78.
6. Карпенко Н. Методичні підходи до антимонопольного контролю держави за процесами концентрації та економічної концентрації. Інвестиції: практика та досвід. 2010. № 12. С. 84–88.
7. Даниліна С. Система показників концентрації економіки. URL: <http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/1640pdf>.
8. Лысенко Ю.Г., Беленко Д.В., Михайлик Д.П. и др. Имитационное моделирование экономических систем: прикладные аспекты: коллективная монография. Донецк: Ноулидж, 2013. 359 с.
9. Стахєєва Г.О. Правове регулювання концентрації підприємств в Європейському Союзі: дис. ... канд. юрид. наук: 12.00.11. Київ. нац. ун-т ім. Тараса Шевченка. К., 2011. 236 с.

### МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ОЦЕНКИ УРОВНЯ МОНОПОЛИЗАЦИИ РЫНКА В УКРАИНЕ И СТРАНАХ ЕС

**Аннотация.** В статье рассмотрено методическое обеспечение оценки уровня монополизации в странах ЕС и Украине. Разработаны приоритетные направления приведения их к общему знаменателю. Выделены факторы оценки уровня монополизации рынка на уровне предприятия. Определены приоритетные проблемы в сфере антимонопольного регулирования. Предложены пути решения проблем в сфере антимонопольной политики.

**Ключевые слова:** антимонопольное регулирование, антимонопольная политика, монополии, экономика Украины, экономика ЕС, методическое обеспечение.

### METHODOLOGICAL SUPPORT OF EVALUATION OF THE LEVEL OF MONOPOLIZATION OF MARKET IN UKRAINE AND EU COUNTRIES

**Summary.** The article deals with the methodological support for assessing the level of monopolization in the EU and Ukraine. Priority directions have been developed for bringing them to a common denominator. The factors of estimation of the level of monopolization of the market at the enterprise level are singled out. The priority issues in the sphere of antitrust regulation are outlined. The ways of solving problems in the field of antitrust policy are offered.

**Key words:** antitrust regulation, antitrust policy, monopoly, economy of Ukraine, EU economy, methodological support.



**Сокровольська Н. Я.**  
кандидат економічних наук, доцент  
Чернівецького національного університету імені Юрія Федьковича  
**Хамига Ю. Я.**  
аспірант  
Тернопільського національного економічного університету

**Sokrovska N. Y.**  
Candidate of Economic Sciences, Associate Professor  
Yuriy Fedkovych Chernivtsi National University  
**Hamiga Y. Y.**  
Postgraduate  
Ternopil National economic University

## ПРОТИДІЯ ФІНАНСОВОМУ ШАХРАЙСТВУ У ВІТЧИЗНЯНИХ ОРГАНІЗАЦІЯХ

**Анотація.** У статті розглядається фінансове шахрайство як системне явище та його місце в соціально-економічному житті суспільства. Це явище носить тотальний характер. Незважаючи на те що українські організації порівняно із західними вважають ризики шахрайства найбільш істотними, вони менш активно борються із цією загрозою. Створення ефективних інструментів протидії фінансовому шахрайству являє собою актуальне завдання для будь-якої організації.

**Ключові слова:** корупція, фінансове шахрайство, корупційні ризики, протидія фінансовому шахрайству, комплаєнс.

**Вступ та постановка проблеми.** Фінансове шахрайство – одна з досить серйозних, що носить тотальний характер, загроз для розвитку організацій та економік країн у цілому. Практично кожна організація незалежно від її розміру, галузевої спеціалізації і місцезнаходження схильна до корупційних ризиків. Така ситуація характерна для всього світу.

Завадити такому стану речей допоможе ефективне вивчення можливих варіантів фінансового шахрайства в організаціях як України так і світу, попередження його виникнення та методів боротьби з ним.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Вагомий внесок у дослідження фінансового шахрайства зробили вітчизняні й зарубіжні вчені, зокрема: А. Мамишев, С. Чернявський, Дж. Уеллс, О. Глебов, В. Бахін, Р. Белкін, А. Волобуєв, Ю. Грошовий, О. Долженков, І. Козаченко, В. Лисиченко, Г. Матусовський, Д. Никифорчук, М. Погорецький, О. Кальман, О. Копан, Р. Калюжний, В. Коваленко, О. Користін, М. Корнієнко, М. Шумило та ін. Проте поза їхньою увагою залишаються питання ефективної протидії фінансовому шахрайству в організаціях України.

**Метою** даної статті є визначення ефективних методів запобігання та боротьби з фінансовим шахрайством в українських організаціях.

### Результати дослідження.

Потрібно відзначити, що щорічний Всесвітній економічний форум у Давосі аналізує, узагальнює і представляє найбільш небезпечні для світової спільноти ризики. З усієї сукупності ризиків економічного, екологічного, геополітичного, соціального і технологічного характеру форум позначив 50 основних глобальних ризиків, серед яких виділив шість, що носять виражений кримінальний характер [1]:

- зростання організованої злочинності;
- повсюдна корупція;
- кібератаки (організовані і спонсоровані державами, кримінальними та терористичними структурами);
- порушення прав інтелектуальної власності;
- зростання дезінформації у цифровому світі (провакційна, невірна або неточна інформація швидко поширюється і загрожує серйозними наслідками);

– підrobка або розкрадання особистих даних у великих обсягах та їх використання у злочинних цілях.

Чому ж ці ризики віднесені світовими експертами до категорії глобальних?

Передусім тому, що про масштаби «лиха» говорить той факт, що показник економічної злочинності становить понад 40%, тобто жертвою економічних злочинів стає майже кожна друга організація. Ця цифра отримана в результаті низки досліджень і експертних оцінок, зокрема світового аудиторського дослідження компанії Price Water House Coopers.

Найбільш «популярними» злочинами у сфері економіки є: незаконне привласнення активів (його показник у світі й Україні приблизно однаковий і становить 72%), хабарництво і корупція (в Україні – 40%, у світі – 24%), підrobка та приховування даних бухгалтерського обліку, відхід від податків (в Україні і світі приблизно по 25%). Також широко поширені такі правопорушення у сфері економіки, як відмивання грошей, легалізація злочинних доходів, операції із цінними паперами на основі інсайдерської інформації, недобросовісна конкуренція, порушення прав інтелектуальної власності [1].

Проблема фінансового шахрайства актуальна для будь-якої країни як із розвинутою економікою, так і для тієї, яка знаходиться в стадії її активного становлення.

Щорічно починаючи з 1995 р. до відома світової громадськості доводиться індекс сприйняття корупції (Corruption Perceptions Index, CPI), що складається міжнародною неурядовою організацією Transparency International за результатами опитувань, проведених серед експертів і в ділових колах. Це рейтинг держав світу, що відображає оцінку рівня сприйняття корупції аналітиками і підприємцями за стобальною шкалою.

Незважаючи на те що деякі дослідники не довіряють цим рейтингам і критикують недосконалість індексу, CPI вважається майже єдиною об'єктивною оцінкою стану проблеми.

Перше місце в 2017 р. розділили Данія, Фінляндія і Нова Зеландія, набравши по 90 балів, останнє – Афганістан, Південна Корея і Сомалі (8 балів). Україна зайняла в рейтингу 132-е місце зі 174-х країн, набравши 29 балів за

шкалою, де 0 балів означає тотальну корумпованість. При цьому Україна протягом низки років стабільно зберігає своє місце в останній третині списку [2].

Україна сьогодні переживає новий період ставлення влади до протидії корупції, у країні зростає запит на антикорупційну діяльність. З огляду на це, тема протидії корупції та фінансового шахрайства зараз стає вкрай актуальною і для організацій різних сфер. Саме тому найважливішим завданням у забезпеченні системної роботи з протидії фінансовому шахрайству і корупції є оцінка навколишнього середовища, внутрішніх умов та мотивів, що створюють ймовірність розвитку цих негативних явищ.

Існує три чинники, за наявності яких співробітники організацій йдуть на шахрайство: наявна можливість, тиск зовнішніх обставин і здатність виправдати свій учинок. Кожен із трьох чинників указує на наявність негативних процесів у компанії, які певною мірою підштовхують співробітників до протиправних дій і створюють сприятливе підґрунтя для здійснення фактів шахрайства.

Розрізняють такі типи фінансового шахрайства:

- шахрайство з боку керівників або менеджерів організації;
- шахрайство з боку постачальників;
- розтрата або крадіжки з боку найманих працівників;
- шахрайство з боку замовника або клієнта;
- афери з інвестиціями;
- шахрайство змішаного типу.

Всі типи шахрайства включають у себе елемент тиску з боку різного роду обставин, які певною мірою змушують або підштовхують співробітників організацій піти на шахрайство. Переважна більшість зловживань із боку співробітників і менеджменту організацій мотивована тиском фінансових обставин, внутрішніми вадами і згубними пристрастями, а також тиском, безпосередньо пов'язаним із роботою.

Майже кожен випадок фінансового шахрайства включає в себе елемент самовиправдання, необхідний шахраєві для виправдання протиправних дій у своїх же власних очах. Здебільшого факти шахрайства виникають, якщо в колективах створилася нездорова аморальна атмосфера і співробітники організації байдуже ставляться до зловживань і протиправних дій своїх колег.

Таким чином, для запобігання випадкам шахрайства керівництву організації необхідно усунути чинники, які підштовхують співробітників на протиправні дії, приділивши особливу увагу зміцненню і підвищенню ефективності систем внутрішнього контролю, тобто придусенню можливості здійснення протиправних дій. При цьому не варто недооцінювати ефект від усунення таких чинників, як тиск і самовиправдання, хоча робота у цих напрямках набагато складніша й її результати гірше піддаються вимірюванню.

Основним і найбільш істотним видом зловживань є шахрайство, яке реалізується шляхом:

- незаконного привласнення активів, до якого належать розкрадання і неправильне використання активів організації (приховування і привласнення надходжень виручки, розкрадання матеріальних запасів, шахрайство, пов'язане з розрахунками по заробітній платі);
- комерційного підкупу, корупції, тобто незаконного використання шахраями свого впливу в рамках бізнес-транзакції з метою отримання особистої вигоди для себе або для іншої особи, яке суперечить обов'язкам шахрая по відношенню до роботодавця або прав іншої особи (отримання відкатів, залучення в конфлікт інтересів);
- шахрайство із фінансовими звітами, що припускає фальсифікацію документів, навмисне спотворення фінан-

сової інформації про організацію для введення в оману користувачів цієї інформації (завищення виручки і заниження зобов'язань або витрат).

Класифікація та категоризація шахрайства у сфері професійної діяльності дають змогу більш детально вивчити це явище, встановити методи, найбільш часто використовувані для здійснення шахрайства, і схеми, що завдають найбільшої шкоди. Порівнюючи схеми в чітко визначених категоріях, можна ідентифікувати і розробити більш вчинені й ефективні інструменти протидії.

Проведення спрямованої роботи з профілактики та попередження чинників, пов'язаних зі зловживаннями та шахрайством, безпосередньо пов'язане зі створенням, впровадженням і реалізацією єдиної спеціалізованої комплексної програми, що містить у собі чітко регламентований план дій, спрямованих на досягнення намечених цілей, забезпечення значного зниження суттєвості ризиків у цьому напрямі, а також на скорочення витрат організації, що виникають у разі зловживань, шахрайства і протиправних дій як із боку співробітників компанії, так і з боку контрагентів і партнерів організації.

Побудова, підтримка і планомірне вдосконалення єдиної комплексної програми з профілактики, попередження та припинення фактів зловживань і шахрайства у фінансовій сфері діяльності – прямий обов'язок менеджменту компанії, відповідальність за виконання якої менеджмент компанії не повинен покладати на окремі підрозділи.

Політика управління організації повинна переслідувати насамперед мету запровадження такого підходу, який би зменшив тиск зовнішніх обставин, можливості для здійснення зловживань і знаходження самовиправдань. При цьому вкрай важливо, щоб передбачені єдиною комплексною програмою норми, правила, стандарти і рекомендації були обов'язковими для виконання та застосування на практиці всіма співробітниками й керівництвом організації.

Формування в організації атмосфери чесності та відкритості передбачає дотримання п'яти основних умов:

- проведення спеціальної підготовки на предмет протистояння шахрайству;
- формування відповідної трудової атмосфери;
- наявність усіма прийнятого і дотриманого кодексу честі – свого роду морального кодексу організації;
- створення спеціальної програми допомоги співробітникам, яка дасть змогу певною мірою знизити вплив на них одного з трьох елементів шахрайства, – це тиск зовнішніх обставин;
- формування в колективах переконаності, що нечесність карається, а покарання невідворотне.

Усунення можливостей для здійснення фінансового шахрайства є важливим напрямом попередження протиправних дій та включає в себе п'ять основних способів:

- створення ефективної системи внутрішнього контролю як фундаменту для побудови в організації атмосфери всеосяжного контролю і вироблення найбільш ефективних контрольних заходів, що сприяють профілактиці та виявленню фактів зловживань, формуванню у співробітників компанії свідомості того, що їхня робота і дії можуть бути перевірені в будь-який час;
- забезпечення максимальної прозорості бізнес-процесів під час реалізації і закупівлі товарів і послуг за допомогою розроблення й упровадження більш ефективних політик та процедур проведення тендерів, перевірки контрагентів на можливий зв'язок зі співробітниками і керівництвом організації. Попередній відбір контрагентів, урахування їхньої репутації, реальні можливості та платоспроможність, дасть змогу запобігти можливій

змові між співробітниками компанії та її клієнтами або постачальниками;

– чітке інформування всіх партнерів і контрагентів організації про її політику у ставленні до шахрайства і зловживань, що забезпечить формування однозначного розуміння у партнерів і контрагентів ступеня наслідків у разі виявлення фактів змови зі співробітниками організації для здійснення протиправних і шахрайських дій;

– перевірка персоналу на предмет наявності симптомів, що виявляються в різкій зміні способу і стилю життя співробітників компанії, абсолютно непорівняних із їхніми законними доходами. Це дасть змогу виявити факти зловживань на ранній стадії їх учинення;

– впровадження «гарячих ліній» та спеціальних програм, які заохочують передачу співробітниками відомостей про здійснення в компанії зловживань і протиправних дій, а також наявність налагодженої «інформаційної» програми, що забезпечує збір і аналіз наявних сигналів і повідомлень.

Усі заходи з профілактики та протидії фінансовому шахрайству в рамках спеціалізованої програми повинні розроблятися й упроваджуватися комплексно з детальним розробленням і дотриманням таких умов.

Керівництво організації забезпечує створення в колективі атмосфери, за якої співробітники розуміють невідворотність наслідків для них у разі зловживань, і відповідає за розподіл обов'язків щодо забезпечення належного контролю.

В організаціях слід упроваджувати програму допомоги співробітникам, спрямовану на попередження зловживань. Усі керівники та рядові співробітники проходять спеціальний курс занять із розпізнавання симптомів зловживань і шахрайства. При цьому керівництво відповідає за відстеження сигналів про нечесність своїх співробітників. Керівництвом організації встановлюється й упроваджується порядок інформування про зловживання.

Служби внутрішнього аудиту та/або безпеки координують проведення розслідування, визначають необхідність тих чи інших дій, а також відповідають за визначення масштабів розслідування і вибір відповідних методів.

Причетні підрозділи проводять ретельне розслідування причин і способів скоєння даного зловживання, в якому повинні бути відображені аналіз відсутності або неспрацьовування наявних заходів контролю і заходи для зменшення ймовірності фактів зловживань у майбутньому.

Після завершення всіх дій із виявлення конкретного зловживання виклад того, що сталося, повинен бути опублікований в інформаційному листі з відповідними рекомендаціями співробітникам.

Служба внутрішнього аудиту надає консультаційну підтримку на етапі розроблення додаткових систем контролю, а керівництво організації несе відповідальність за розроблення й упровадження таких заходів контролю. При цьому використовується інформація, отримана на основі аналізу відповідного зловживання, і проводиться перевірка дієвості контрольних процедур на предмет виявлення аналогічних зловживань у майбутньому. Служба внутрішнього аудиту для запобігання випадкам фінансового шахрайства проводить спеціальні активні перевірки із застосуванням відповідних методик виявлення фактів зловживань і шахрайства.

За всіма фактами виявлених проблем ініціюється та проводиться спеціальна професійна підготовка внутрішніх аудиторів.

Під час побудови та реалізації програми із профілактики, попередження та припинення фактів фінансового

шахрайства як основні напрями діяльності служби внутрішнього контролю й аудиту можна виділити такі:

– надання необхідної консультаційної підтримки керівництву організації на стадії формування й упровадження окремих норм, правил і стандартів контрольних процедур;

– проведення внутрішнього аудиту наявної системи внутрішнього контролю на предмет ефективності та дієвості контрольних процедур, що застосовуються на практиці, їх адекватності існуючим ризикам і відповідності єдиній комплексній програмі;

– формування на основі проведених перевірок і внутрішнього аудиту рекомендацій щодо впровадження та посилення контрольних заходів для попередження випадків фінансового шахрайства, а також надання керівництву організації інформації про існуючі та нововиявлені ризики у цьому напрямі;

– координація заходів із розслідування скоєних фактів шахрайства та зловживань, визначення масштабів розслідування і відповідних методів їх проведення;

– аналіз результатів розслідування, вироблення рекомендацій керівництву організації щодо впровадження додаткових систем контролю і доведення інформації до вищого керівництва організації.

В основу зниження корупційних ризиків організацій повинні бути покладені такі принципи:

1. Інноваційна кадрова політика. Має на увазі використання новітніх кадрових технологій. Доцільність застосування сучасних кадрових рішень виникає не тільки під час прийому на роботу, а й у процесі трудової діяльності співробітників. Тут можна звернутися до найкращих практик та рекомендацій міжнародних стандартів. Для дотримання цього принципу організації також необхідна добре продумана система мотивації кадрів. Але найголовніше – це, звичайно, прозора система оплати праці, яка повинна працювати так, щоб будь-які схеми «зарплат у конвертах» були просто нездійсненними.

2. Менеджмент безпеки. Принцип заснований на ризик-орієнтованому підході і розподілі відповідальності між різними ланками управління.

3. Наявність підрозділів, відповідальних за фінансовий контроль та внутрішній аудит.

4. Україй високий рівень вимог до топ-менеджменту в питаннях корупції. Цей принцип повинен враховувати, що чим вище рівень корупціонера, тим більше може бути розмір збитку від його діяльності.

5. Демонстрація жорсткого і непримиренного ставлення до корупції. В основу принципу закладено невідворотність відповідальності винних, надання кожного виявленого факту гласності всередині компанії, показові процеси: звільнення, пред'явлення позовів до суду, ініціювання кримінальної справи (за наявності складу злочину).

6. Система описаних етичних норм в організації. Відсутність моральної готовності до сприйняття даного принципу поки характерна для українських організацій, однак дійсність змушує змінювати менталітет. Наявність кодексу етики в організації має стати такою ж необхідністю, як і положення з охорони праці.

Джерелом новаторських підходів до попередження корупції стають нині програми «комплаєнс», які розробляються у великих приватних компаніях і в широкому значенні охоплюють політику корпоративної етики, прийняття і дарування подарунків, повідомлення про порушення, перш за все корупційні, збереження конфіденційності даних, урегулювання конфлікту інтересів. Правильно вибудована й ефективно функціонуюча внутрішньокорпоративна система антикорупційного компла-

енса дає змогу не тільки відповідати міжнародним стандартам корпоративного управління, мінімізувати ризики залучення до відповідальності компанії та її менеджменту за порушення антикорупційного та антимонопольного законодавства, а й знизити ймовірність фінансових шахрайств.

У найбільш повному вигляді система протидії фінансовому шахрайству включає в себе сукупність взаємодіючих між собою контрольних підрозділів, до якої належать внутрішній аудит, служба безпеки, підрозділ комплаєнс і юристи. Незважаючи на те що, на думку експертів, служба безпеки й аудит є найбільш ефективними із підрозділів, що забезпечують безпеку бізнесу, кожна зі складових частин системи протидії фінансовому шахрайству необхідна і вирішує своє завдання.

Підрозділ комплаєнс здійснює контроль над дотриманням політики і процедур та є свого роду системою раннього попередження. Він контролює ризик-індикатори, які сигналізують про неблагополуччя в тому чи іншому бізнес-процесі, виявляє інциденти і порушення. За наявності у цих порушеннях ознак зловживань і фінансового шахрайства залучається служба внутрішнього аудиту,

яка поглиблено розслідує стан справ у бізнес-процесах, де були зафіксовані порушення. Якщо в ході проведення аудиту підозри підтверджуються, вступає в дію служба безпеки. Юристи можуть підключатися на будь-якому етапі протидії розкраданням і шахрайству для дотримання законності порядку розслідування і забезпечення юридично доказової сили доказів, зібраних у ході розслідування, а також у суді. За результатами роботи вживаються заходи дисциплінарного чи адміністративного характеру або організація звертається до правоохоронних органів для порушення кримінальної справи.

**Висновки.** Таким чином, підсумовуючи викладене, можна констатувати, що фінансове шахрайство, корупція, безперечно, є глобальними ризиками світової економічної системи. Без активного реагування всіх учасників ринку, державних діячів і чиновників, власників і менеджменту організацій неможливі позитивні зміни в економіці країн, у тому числі в практиці ведення бізнесу.

Стандарти етики потрібні не тільки для організацій, а й для кожної країни в сенсі повного несприйняття та неприйнятності суспільством і кожним громадянином корупційних дій.

#### Список використаних джерел:

1. Всесвітнє дослідження економічних злочинів та шахрайства 2017 року: результати опитування українських організацій. URL: <https://www.pwc.com/ua/gecfs/ua>.
2. Corruption perceptions index 2017. URL: [https://www.transparency.org/news/feature/corruption\\_perceptions\\_index\\_2017](https://www.transparency.org/news/feature/corruption_perceptions_index_2017).
3. Чернявський С.С. Фінансове шахрайство: методологічні засади розслідування: монографія. К.: Хай-Тек Прес, 2010. 624 с.
4. Уэллс Дж.Т. Справочник по предупреждению и выявлению корпоративного мошенничества; под научн. ред. М.С. Суханова; пер. с англ. М.С. Суханова, Ю.Ю. Смирской, В.Л. Артемова. М.: Маросейка, 2008. 480 с.
5. Глебов О.А. Актуальные методы противодействия мошенничеству. Банковское дело. 2014. № 9. С. 74–76.
6. Мамишев А.В. Ризикоорієнтований підхід до виявлення аудитором фінансових шахрайств і злочинів із відмивання грошей. Фінанси України. 2013. № 4. С. 80–88.

### ПРОТИВОДЕЙСТВИЕ ФИНАНСОВОМУ МОШЕННИЧЕСТВУ В ОТЕЧЕСТВЕННЫХ ОРГАНИЗАЦИЯХ

**Аннотация.** В статье рассматривается финансовое мошенничество как системное явление и его место в социально-экономической жизни общества. Это явление носит тотальный характер. Несмотря на то что украинские организации по сравнению с западными считают риски мошенничества наиболее существенными, они менее активно борются с этой угрозой. Создание эффективных инструментов противодействия финансовому мошенничеству является актуальной задачей для любой организации.

**Ключевые слова:** коррупция, финансовое мошенничество, коррупционные риски, противодействие финансовому мошенничеству, комплаєнс.

### CONFRONTATION WITH FINANCIAL FRAUD IN DOMESTIC ORGANIZATIONS

**Summary.** The article deals with financial fraud, as a systemic phenomenon and its place in the socio-economic life of society. This phenomenon is total. Despite the fact that Ukrainian organizations, in comparison with the western ones, consider fraud risks to be the most significant, they are less active in dealing with this threat. Creating effective countermeasures for financial fraud is an urgent task for any organization.

**Key words:** corruption, financial fraud, corruption risks, counteraction to financial fraud, compliance.

**Супрун Н. В.**

*кандидат економічних наук,  
доцент кафедри фінансів суб'єктів  
господарювання та інноваційного розвитку  
Криворізького національного університету*

**Петрішина Т. О.**

*кандидат економічних наук,  
доцент кафедри фінансів, банківської справи та страхування  
Криворізького економічного інституту  
Київського національного економічного університету  
імені Вадима Гетьмана*

**Suprun N. V.**

*Ph.D, Associate Professor of the Department  
of Business Entities Finance and Innovative Development  
Krivyi Rih National University*

**Petrishyna T. O.**

*Ph.D, Associate Professor of the Department  
of Finance, Banking and Insurance  
Krivyi Rih Economic Institute  
of the Kiev National Economic University  
named after Vadim Getman*

## ПРОБЛЕМИ ВПРОВАДЖЕННЯ СИСТЕМИ SOLVENCY II У ДІЯЛЬНІСТЬ УКРАЇНСЬКИХ СТРАХОВИХ КОМПАНІЙ

**Анотація.** У статті досліджено історію впровадження Solvency II у країнах ЄС. Визначено основні проблеми, що виникають при цьому, та проаналізовано, які з них є спільними для України. Оцінено можливості і терміни впровадження Solvency II у діяльність українських страхових компаній та визначено основні чинники, що заважатимуть цьому.

**Ключові слова:** Solvency II, платоспроможність, страховики, грошові кошти, страхові резерви, Європейський Союз, ЕІОРА, ризик, Директива ЄС.

**Вступ та постановка проблеми.** В умовах кризи, в якій знаходиться українська економіка, її реальний і фінансовий сектори, надзвичайно важливим є питання довіри до фінансових установ із боку юридичних і фізичних осіб. За оцінками багатьох експертів, у розпорядженні населення залишаються достатньо великі суми грошових коштів. Окрім того, до 10 млрд. доларів США надходить в Україну від громадян, що працюють за кордоном щороку. Переважна більшість цих грошей знаходиться поза зоною легального грошового обігу, підсилює тіньову економіку та інфляційні процеси. Ввести ці гроші до фінансового ринку можна лише у разі формування високого рівня довіри до банків, страхових компаній та інших фінансових установ. Тому питання забезпечення платоспроможності виходить на перший план. У цьому напрямі страховий сектор набагато відстає від банківського, що забезпечує актуальність поставленої тематики.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідження механізму функціонування та елементів системи Solvency II здійснювалося багатьма українськими вченими, серед яких можна назвати Н.М. Внукову, О.О. Гаманкову, О.М. Залетова, Р.В. Пікус, Н.В. Ткаченко та ін.

Найбільш активно це питання обговорювалося в працях періоду 2009–2012 рр., оскільки саме впровадження системи Solvency II було безпосередньо пов'язане з кризовими подіями в глобальному світі. Згодом інтерес до проблеми зменшився через формування локальної української кризи. Але питання стає актуальним знову у світлі оголошеної концепції української євроінтеграції, яка передбачає адаптацію українського законодавства у

страховій сфері до європейських стандартів, одним з яких виступає система Solvency II у страхуванні.

**Метою** даної статті є дослідження генезису впровадження системи Solvency II у діяльність європейських страхових компаній, з'ясування проблем, що супроводжували цей процес, оцінка потенційних можливостей упровадження системи в діяльність українських страховиків.

**Результати дослідження.** Україна на всіх рівнях задекларувала свої прагнення стати в майбутньому повноправним членом ЄС. Не в останню чергу це стосується й адаптації державного законодавства з наглядом за фінансовим ринком до вимог, що встановлені в країнах ЄС.

Регулювання і нагляд за платоспроможністю страхових компаній у країнах ЄС здійснюється в рамках системи Solvency II (прийшла на зміну системі Solvency I, яка показала свою повну неадекватність в умовах кризових подій 2008–2009 рр.).

Метою режиму платоспроможності Solvency II є забезпечення фінансової стійкості страхових організацій, зокрема для того, щоб вони мали здатність виживати у кризові періоди. Це необхідно для захисту страхувальників і стабільності фінансової системи у цілому.

В Україні досі діє спрощений варіант системи Solvency I, за яким платоспроможною вважається страхова компанія, якщо її фактичний запас платоспроможності (за наповненням це власний капітал за мінусом нематеріальних активів) перевищує нормативний. Така методика оцінки платоспроможності передбачає мінімальні обсяги фінансових ресурсів страховиків та перестраховиків, які необхідні для того, щоб покрити наслідки ризиків, яким

піддається їхня діяльність. Вартість власного капіталу достатньо легко збільшується шляхом фінансових маніпуляцій із дооцінкою активів.

Такий спрощений підхід до оцінки й управління платоспроможністю часто генерує ситуації, за яких компанія, що є платоспроможною за своєю звітністю, немає жодних можливостей розраховуватися з клієнтами під час виникнення кризових обставин.

Система Solvency II принципово відрізняється від системи Solvency I, оскільки базується на комплексному підході, за якого до сутю кількісних показників (які є основою системи Solvency I) додаються якісні показники і головне – різнобічна оцінка ризиків діяльності страховика.

Система Solvency II має три основні напрями (стовпи, Pillar):

напря́м 1 (Pillar 1) складається з кількісних вимог (наприклад, вимог до статутного капіталу);

напря́м 2 (Pillar 2) встановлює вимоги до управління ризиками страховиків, а також для ефективного нагляду за діяльністю страхових компаній;

напря́м 3 (Pillar 3) фокусується на вимогах розкриття інформації та прозорості.

Перший напря́м не викликає жодних проблем, оскільки кількісні показники встановлені та діють зараз як у країнах ЄС, так і в Україні.

Достатньо серйозним каменем спотикання є другий напря́м, який стосується встановлення вимог до управління ризиками страховиків. Саме цей напря́м викликав найбільші труднощі щодо практичної реалізації, адже передбачається, що кожна страхова компанія має будувати власну модель оцінки управління ризиками та моделювання ситуацій. Відсутність розроблених методичних підходів та способів тестування внутрішніх систем оцінки ризиків із боку регуляторних органів значно затримала процес. Окрім того, побудова моделей оцінки ризиків є достатньо дорогою операцією і багато страховиків, особливо в країнах Східної та Центральної Європи, не мають необхідних бюджетів на ці цілі.

В умовах сучасних цифрових технологій фінансова звітність може складатися і подаватися до регуляторних органів за підсумками кожного операційного дня. Так само немає проблем і з оприлюдненням фінансової звітності, доведенням інформації до всіх зацікавлених осіб. Але якщо брати до уваги третій напря́м (Pillar 3), то проблема полягає не у форматі складання і оприлюдненні звітності, а у форматі забезпечення прозорості операцій.

Для того щоб гарантувати прозорість, Директива Solvency II вимагає від страховиків та перестраховиків публічно розкривати інформацію відносно їх платоспроможності і фінансового стану. Для більшої частини європейського ринку страхування і перестраховання це є парадигмою в плані спілкування із зовнішнім світом, оскільки раніше для цілей пруденційного нагляду інформація щодо фінансової звітності обмежувалася. Страхові та перестрахові компанії більшості країн – членів ЄС поки що не поспішають максимально «чесно і прозоро» розкривати інформацію про свої платоспроможність і фінансовий стан. Деякі держави вимагають проведення зовнішнього аудиту звітності перед публічним розкриттям такої інформації.

ЕІОРА [1] на регулярній основі публікує ключову технічну інформацію, яка підтверджує зобов'язання у виконанні розрахунків відповідно Solvency II, таку як безризикова ставка і вартість симетричного коригування, що мають застосовуватися як плата за ризик за акціями.

Не менш важливим досвідом у сфері реалізації Solvency II є намір використання й активізації участі

країн в обміні досвідом і навчання у так званих «наглядних коледжах». У більшості держав – членів ЄС коледжі сприяли високому прогресу в останні роки і були основою для збільшення обміну інформацією між наглядовцями у всьому світі. Варто зазначити, що в Україні взагалі немає спеціального навчання у сфері державного регулювання і нагляду. Немає відповідних спеціальностей у кваліфікаціях.

Процес упровадження Solvency II у країнах ЄС розпочався в 2009 р. і був прямо пов'язаний із дослідженнями, проведеними регуляторними органами країн ЄС впливу глобальної фінансової кризи на страховий ринок. Результатом стало прийняття Директиви 2009/138/EU (Solvency II) [2], яка замінила старі норми Solvency I і встановила більш узгоджені вимоги на всій території ЄС, сприяючи, таким чином, конкурентній рівності, а також високому і більш рівномірному рівню захисту прав споживачів [3].

Проте з прийняттям зазначеної Директиви нові принципи, правила та вимоги до платоспроможності страховиків остаточно не набрали чинності в країнах ЄС дотепер. Цьому є низка пояснень, більшість з яких стосується відсутності нормативно-правового регулювання та фінансово-правового механізму впровадження Solvency II, а також складності другого напря́му (управління ризиків).

Одним із кроків у напрямі реалізації концепції Solvency II було прийняття 16 квітня 2014 р. поправок до Директиви 2009/138/EU [4], які відобразилися у вже новій Директиві 2014/51/EU (так звана Директива Omnibus II) [5]. Ця Директива визначає перший набір правил до реалізації концепції Solvency II, що встановлює застосування технічних норм стосовно наглядових процедур, проведення конкретних дій, обсягу фінансових ресурсів, які необхідні для цього. До кінця 2015 р. було прийнято ще декілька підзаконних актів, що стосуються внутрішніх моделей реалізації та спільного вирішення проблемних питань у зазначеній сфері країнами ЄС [1].

Європейський орган у галузі страхування і трудових пенсій (ЕІОРА) є розробником основних технічних стандартів реалізації Solvency II. Так, у жовтні 2014 р. ЕІОРА розроблено шість технічних стандартів контрольних процесів для реалізації Solvency II. Згодом до 2018 р. було впроваджено ще 10 стандартів, у тому числі вирішальний – узгодження регуляторних вимог до звітності страхових компаній ЄС.

Рис. 1 демонструє готовність деяких країн ЄС до впровадження Solvency II, яка мала місце після початку впровадження системи у 2009 р.

Серед країн існувала значна варіативність у рівні готовності до реалізації Solvency II. Так, голландські, англійські та скандинавські страховики були найбільш готовими до виконання вимог Solvency II ще в 2016 р., тоді як французькі, німецькі, грецькі і страховики Східної Європи мали проблеми щодо впровадження системи й у 2017 р. Слід зазначити, що один із найкращих рівнів підготовки до Solvency II мав британський ринок, зважаючи на традиційно консервативні підходи до забезпечення платоспроможності страхових компаній. У країні було створено Європейський орган у галузі страхування і трудових пенсій (ЕІОРА), який є розробником основних технічних стандартів реалізації Solvency II. Після початку процесу Brexit виникла нова проблема функціонування системи Solvency II на Європейському континенті. Процес триває важко, багато економічних питань не вирішено, за окремими напрямками взагалі виникла невизначена ситуація.

Формально станом на кінець 2018 р. всі країни-учасниці впровадили систему Solvency II, але по-справжньому перевірити функціональність системи можна лише у умо-

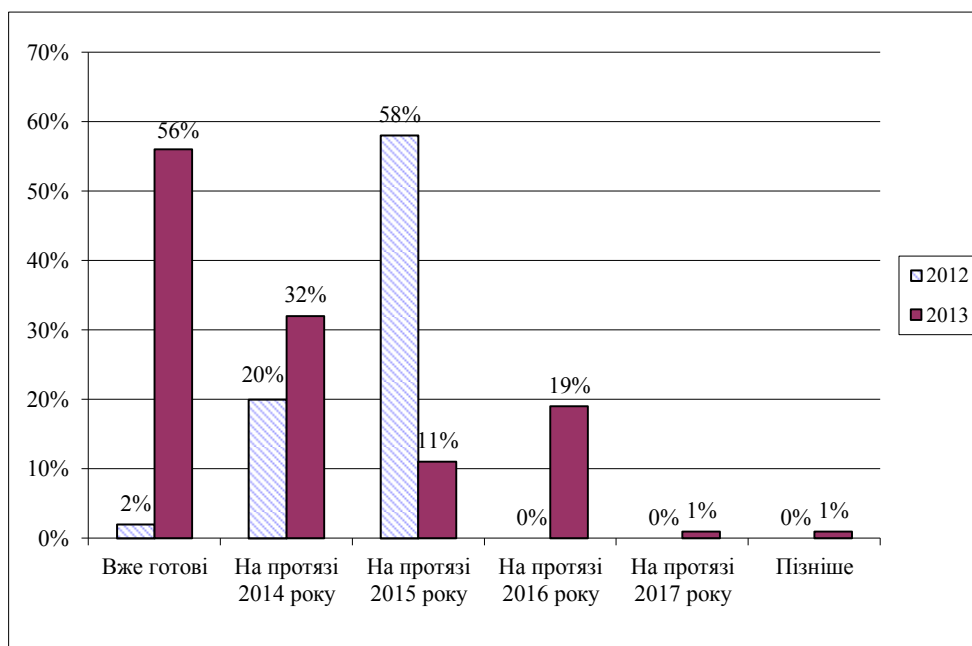


Рис. 1. Готовність країн ЄС до впровадження Solvency II

Джерело: сформовано за даними [6]

вах виникнення кризових подій, аналогічних тим, що мали місце в 2008–2009 рр.

Багато страховиків не задоволені рівнем підтримки з боку регулятора в наданні своєчасного зворотного зв'язку відносно планів та інтерпретації нових вимог до платоспроможності, що пов'язано, зокрема, із необхідністю залучення значного обсягу фінансових ресурсів до реалізації даного процесу. По суті, ця проблема мала місце від початку впровадження системи й є актуальною і нині. Належного тестування системи на рівні її функціонування в умовах нової глобальної фінансової кризи поки що не відбулося. При цьому експерти світового рівня практично одноставні в думці, що нова глобальна криза невідворотна. Так, Bloomberg називає п'ять основних причин нової світової кризи, серед яких домінують державні борги накопичені країнами зі слабкою економікою (дуже актуально саме для України) та дуже великі корпоративні борги в країнах із розвинутою економікою [7]. Каталізатором кризи може стати будь-яка подія. Найбільш імовірними є дефолт країн, що розвиваються, загострення торговельної війни між США та Китаєм, нестабільна ситуація на Близькому Сході, агресивні дії Росії щодо зміни світового порядку тощо.

Фахівці JPMorgan прогнозують, що нова фінансова криза почнеться в 2020 р. [8]. Якщо так станеться, то у країн – учасниць системи Solvency II ще є час для належного тестування системи, проведення стрес-тестів, формування додаткових резервів, удосконалення механізмів фінансової допомоги ринку з боку держави.

Слід підкреслити, що впровадження системи Solvency II виявилось набагато складнішим процесом, аніж це здавалося на початку, тому велику роль зіграли відстрочення, які супроводжували процес.

Відстрочення терміну впровадження Solvency II до початку 2016 р. позитивно вплинуло на страхові компанії європейських країн, оскільки більшість із них (79%) не була готовою до реалізації даної Концепції до 2015 р. За даними Ernst & Young, близько 80% європейських страхових компаній до початку 2016 р. були готові до впро-

вадження усіх трьох рівнів Solvency II [4]. А початково передбачалося, що це буде 2012 р.

Достатньо багато проблем викликає питання управління ризиками (другий напрям Solvency 2). Результати дослідження європейських агенцій також показують збільшення відсотка компаній, які мають формальний механізм оцінки ефективності системи управління ризиками. Проте лише 20% респондентів потрапляють до цієї категорії. Цікаво, що 32% опитаних не мають формалізованого способу оцінки ефективності системи ризик-менеджменту. Навіть якщо вимога Solvency II відносно підвищення ефективності управління ризиками не була обов'язковою, важко зрозуміти, чому компанії ігнорують цей елемент управління бізнесом і не намагаються вживати заходів щодо його поліпшення [8]. Відповідь на питання полягає у тому, що реальне, а не формальне управління ризиками потребує якісного моделювання з використанням вартісного програмного забезпечення, яке має бути налаштоване на індивідуальну конфігурацію компанії. Позитивним є те, що більшість страховиків має після початку впровадження системи Solvency II структурні підрозділи, які займаються управлінням ризиків, у тому числі побудовою внутрішніх моделей та стрес-тестів.

Попри труднощі під час впровадження більшість фахівців наголошує на позитивних наслідках запровадження Solvency II. Новий режим забезпечує диференціацію капіталу, необхідного для страховиків, які несуть вищі ризики та капіталу, потрібного для інших страховиків, які охоплюють менші ризики. Проте ця Директива розглядає не лише страхування ризиків підприємства, але більшою мірою націлена на всі ризики, що впливають на бізнес, включаючи ринковий ризик, ризик контрагента та операційний ризик, а також менш відчутні ризики, такі як стратегічний і репутаційний. Визнання вигід від диверсифікації ризиків за рахунок використання внутрішніх моделей, що передбачені Solvency II, може заохотити великі страхові компанії до значного зростання за рахунок використання ефекту масштабу. Зазначена консолідація

Характеристика діючих нормативних актів із питань забезпечення платоспроможності українських страхових компаній

Нормативний акт	Зміст
Вимоги щодо регулярного проведення стрес-тестування страховиками та розкриття інформації щодо ключових ризиків та результатів проведених стрес-тестів.	Визначає зміст стрес-тестування, механізм його застосування на страховому ринку. Надається перелік нормативів для формування стрес-тестів. Установлює формат звітності про стрес-тести страховика. Основна проблема – дуже спрощений підхід (відсутній навіть стрес-тест щодо впливу на фінанси страховика зменшення суми страхових премій).
Про затвердження Положення про обов'язкові критерії і нормативи достатності капіталу та платоспроможності, ліквідності, прибутковості, якості активів та ризиковості операцій страховика.	Встановлені нормативи щодо достатності капіталу, платоспроможності, ліквідності й якості активів. Пропоновані нормативи багато в чому нагадують механізм застосування системи Solvency I. Дуже мало уваги приділяється управлінню ризиками.

Джерело: сформовано за даними [10]

дасть їм змогу розподілити свої постійні витрати відповідно до більшої бази і, таким чином, скоротити середні витрати. Це сприятиме збільшенню прибутковості та рентабельності, забезпечить стабільне функціонування страхових компаній, а отже, позитивно вплине на фінансову безпеку страхового ринку у цілому.

Тепер розглянемо перспективи України приєднатися до системи Solvency II. На нашу думку, такі перспективи, на жаль, є мізерними.

Зараз в Україні діє Закон «Про страхування» в редакції 2001 р. [9], у якому закріплено спрощений формат системи Solvency I. За фінансовою звітністю абсолютна більшість українських страховиків має високий рівень платоспроможності, і здебільшого цей рівень досягається за рахунок різноманітного капіталу в дооцінках. Реально ситуація із забезпеченням платоспроможністю є гіршою. За наслідками кризи 2008–2009 років не було зроблено ніяких висновків і не внесено змін щодо забезпечення платоспроможності страховиків хоча багато компаній через неякісні активи не мали можливостей розраховуватися з клієнтами.

Пізніше Нацкомфінпослуг випустила низку нормативних актів, які за своїм змістом наближують країну до формату Solvency II (табл. 1).

Практично навіть для формування перспективи впровадження в діяльність українського страхового ринку системи Solvency II зроблено дуже мало. Головна проблема полягає у тому, що підзаконні акти можуть розроблятися

в рамках діючого страхового законодавства. А діючий Закон України «Про страхування» фактично цементує спрощений варіант системи Solvency I.

**Висновки.** За проведеним дослідженням можна сформулювати такі висновки:

у країнах ЄС процес упровадження системи Solvency II практично завершений, але він виявився набагато складнішим, аніж це планувалося, і тривав більший термін. Неодноразово застосовувався інструмент пролонгації термінів у провадження;

сьогодні український страховий ринок абсолютно неготовий до впровадження європейської системи оцінки платоспроможності. Відсутні й фінансові та організаційні можливості. Впроваджуються нормативні акти, які з натяжкою можна віднести до першого напрямку Solvency II (кількісні нормативи);

в останні роки і державні органи нагляду, і професійні об'єднання страховиків (ІСОРУ, УФУ), і страхові компанії практично усунулися від проблеми. Втім, рано чи пізно Україна як країна, що вибрала шлях європейської інтеграції, буде вимушена повернутися до розгляду цього питання;

досвід країн ЄС показав, що впровадження системи Solvency II потребує фахівців з управління ризиками і регуляторного нагляду. Ринкові і фінансові ризики у фінансовому секторі стають усе більш складними, і це потребує відкриття спеціальності «Державний нагляд і регулювання фінансового ринку».

#### Список використаних джерел:

1. Official site of the European insurance and occupational pensions authority. URL: <https://eiopa.europa.eu/>.
2. Спіфанов А.О., Деркач О.М. Роль міжнародного регулювання у забезпеченні фінансової безпеки страхового ринку. Вісник ЖДТУ. 2011. № 4. С. 337–339.
3. “Solvency II”: Frequently Asked Questions (FAQs) / European commission Internal Market and Services DG. Financial Institutions Insurance and pensions. URL: [http://europa.eu/rapid/press-release\\_MEMO-07-286\\_en.htm?locale](http://europa.eu/rapid/press-release_MEMO-07-286_en.htm?locale).
4. Directive 2009/138/EU of the European Parliament and of the council of 25 November 2009 on the taking-up and pursuit of the business of Insurance and Reinsurance (Solvency II) (recast). URL: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2009:335:0001:0155:en:PDF>.
5. Directive 2014/51/EU of the European Parliament and of the council of 16 April 2014 amending Directives 2003/71/EC and 2009/138/EC and Regulations (EC) № 1060/2009, (EU) № 1094/2010 and (EU) № 1095/2010 in respect of the powers of the European Supervisory Authority. URL: <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:32014L0051&from=EN>.
6. European Solvency II Survey 2014 / Ernst & Young. URL: [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/European\\_Solvency\\_II\\_Survey\\_2014/\\$FILE/EY%20European%20Solvency%20II%20Survey%202014\\_07%20April%202014.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/European_Solvency_II_Survey_2014/$FILE/EY%20European%20Solvency%20II%20Survey%202014_07%20April%202014.pdf).
7. Bloomberg назвав 5 причин для нової фінансової кризи в світі. URL: <https://news.finance.ua/ua/news/-/436494/bloomberg-nazvav-5-rychyn-dlya-novoyi-finansovoyi-kryzy-v-sviti>.
8. Фахівці JPMorgan вираховали дату початку нової фінансової кризи. URL: <https://tsn.ua/groshi/eksperti-jpmorgan-virahovali-datu-novoyi-finansovoyi-kryzi-u-sviti-bloomberg-1216785.html>.
9. Оновлення законів України з питань убезпечення (страхування). URL: [http://ufu.org.ua/files/onovl/prezentation\\_onovlennya\\_zakonodavstva\\_140910.pdf](http://ufu.org.ua/files/onovl/prezentation_onovlennya_zakonodavstva_140910.pdf).
10. Нормативно-правові акти Нацкомфінпослуг. URL: <https://www.nfp.gov.ua/ua/Normatyvno-pravovi-akty-Natskomfinposlulh/>.



## ПРОБЛЕМЫ ВНЕДРЕНИЯ СИСТЕМЫ SOLVENCY II В ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ УКРАИНСКИХ СТРАХОВЫХ КОМПАНИЙ

**Аннотация.** В статье исследована история внедрения Solvency II в странах ЕС. Определены возникающие при этом основные проблемы и проанализировано, какие из этих проблем являются общими для Украины. Оценены возможности и сроки внедрения Solvency II в деятельность украинских страховых компаний и определены основные факторы, мешающие этому.

**Ключевые слова:** Solvency II, платежеспособность, страховщики, денежные средства, страховые резервы, Европейский Союз, EIOPA, риск, Директива ЕС.

## PROBLEMS OF SOLVENCY II IMPLEMENTATION IN UKRAINIAN INSURANCE COMPANIES

**Summary.** The article explores the history of the introduction of Solvency II in the EU. The main problems arising from this were identified, and it was analyzed which of these problems are common to Ukraine. The possibilities and terms of introducing Solvency II into the activities of Ukrainian insurance companies are assessed and the main factors hindering this are identified.

**Key words:** Solvency II, insurers, cash, insurance reserves, European Union, EIOPA, risk, EU Directive.

УДК 65.050.9

**Ткаченко В. І.**

*аспірант*

*Полтавської державної аграрної академії*

**Tkachenko V. I.**

*Postgraduate student*

*Poltava State Agrarian Academy*

## СУТНІСТЬ КАДРОВОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА

**Анотація.** У статті розглянуто важливість забезпечення кадрової безпеки підприємства та її дуалістичний характер. Проаналізовано сутність та значення кадрової безпеки з позиції зарубіжних та вітчизняних науковців. Виділено сім основних підходів, що засновані на визначенні кадрової безпеки через призму цільового, процесного, структурного, функціонального, управлінського, ресурсного та компаративного підходів. Зважаючи на багатоаспектність та різноманітність підходів до визначення кадрової безпеки підприємства, її сутність запропоновано розглядати залежно від предметної сфери дослідження з можливістю взаємоінтеграції та взаємодоповнення наведених підходів. Уточнено поняття кадрової безпеки як сукупності умов і чинників, які створюють безпеку життєво важливим інтересам учасників соціально-трудових відносин, що сприяють ефективному та гармонійному розвитку людських ресурсів.

**Ключові слова:** загроза, захищеність, кадрова безпека, підприємство, підхід, поняття, стан.

**Вступ та постановка проблеми.** У сучасних умовах господарювання головною метою забезпечення економічної безпеки підприємства є досягнення максимальної стабільності функціонування, а також створення основи та визначення перспектив зростання для досягнення цілей бізнесу незалежно від об'єктивних та суб'єктивних чинників (загроз, негативних впливів, чинників ризику тощо).

Економіка України протягом останнього десятиліття проходить украй неоднозначний і складний щодо соціально-економічних наслідків період трансформації. У цих умовах на перший план висувається питання безпеки підприємств, оскільки безпека є універсальною категорією, яка відображає захищеність суб'єкта економічних відносин на всіх рівнях – від держави до особистості.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Теоретичні підходи до управління кадровою безпекою стали об'єктом вивчення вітчизняних та зарубіжних авторів, зокрема: А. Алавердова, О. Ареф'євої, В. Белова, І. Бурди, Е. Гречко, А. Джобави, А. Кібанова, Л. Любавської, Н. Мехеди, І. Мойсєєнко, М. Петрова, Н. Реверчука, І. Чумаріна тощо.

Проте аналіз теорії і практики кадрової безпеки вказує, що на вітчизняних підприємствах її забезпечення

проводиться не завжди ефективно, головним чином, тому, що не створена повноцінна науково-методична та інформаційна основа у цій галузі управління, відсутній ефективний досвід управління ризиками персоналу в організації та їх аудиту. Крім того, кадрова безпека є одним із найбільш дуалістичних елементів безпеки підприємства, оскільки персонал організації одночасно є об'єктом загроз та суб'єктом їх виникнення. Вищезазначеним зумовлена наявність різноманіття визначень поняття «кадрова безпека», а разом із тим і актуальність питання аналізу підходів до визначення цього поняття.

**Метою** статті є узагальнення концептуальних підходів до визначення сутності поняття кадрової безпеки підприємства.

### **Результати дослідження.**

Метою забезпечення безпеки будь-якої організації є комплексний вплив на потенційні і реальні загрози, що заважають їй успішно функціонувати в складних і нестабільних умовах зовнішнього і внутрішнього середовища. Найскладніша ланка в системі безпеки організації – це її співробітники, які виступають одночасно як об'єкти та як суб'єкти потенційних загроз. Отже, керівництво еконо-

мічного суб'єкта має брати до уваги ризику, безпосередньо пов'язані з персоналом, оскільки вони можуть впливати на здоров'я і життя працівників, зв'язки і відносини між співробітниками, ділову репутацію, доходи кожного працюючого в організації тощо.

Раніше в науковій літературі проблеми безпеки функціонування персоналу розглядалися в рамках охорони праці та мотивації персоналу, безвідносно до кадрової безпеки організації.

Що стосується безпеки організації, пов'язаної з ризиками негативного впливу співробітників, то цей напрям є досить новим для вітчизняної економічної науки й активно актуалізувався в останні роки, проте вимагає більшої уваги й вивчення.

Аналіз теоретичних походів до суті та змісту кадрової безпеки засвідчив, що процес забезпечення кадрової безпеки у більшості дослідників асоціюється з процесом запобігання крадіжкам, псування майна і різного роду деструктивних дій із боку персоналу організації [4; 6; 7; 12; 13; 17].

Проте більшість науковців кадрову безпеку визначає як частину загальної або економічної безпеки певної соціально-економічної системи. Зокрема, І. Бурда визначає кадрову безпеку як складову частину економічної безпеки підприємства, пріоритетними завданнями якої є захист від загроз та ризиків для створення умов найбільш ефективного управління персоналом, як визначальний ресурс забезпечення високого рівня конкурентоспроможності підприємства [4].

А.Р. Алаверді стверджує, що в рамках кадрової безпеки потрібно розглядати лише один з аспектів забезпечення безпеки організації. Він пов'язаний із захистом лише від тих загроз, які:

- пов'язані з функціонуванням тільки одного з напрямів діяльності організації – кадрового спрямування;
- визначені діяльністю юридичних і фізичних осіб;
- спеціально спрямовані на нанесення конкретної майнової або немайнової шкоди організації [1, с. 9].

Н. Реверчук стверджує, що кадрова безпека підприємства полягає у попередженні та зменшенні небезпеки негативного впливу на економічну безпеку недостатньо кваліфікованих працівників підприємства, неефективного управління персоналом щодо збереження і розвитку інтелектуального потенціалу підприємства [17].

Дещо іншим є тлумачення І. Г. Чумаріна, який розглядає кадрову безпеку з позицій процесного підходу. Кадрова безпека – це процес запобігання негативним впливам на економічну безпеку підприємства за рахунок ризиків і загроз, пов'язаних із персоналом, його інтелектуальним потенціалом і трудовими відносинами в цілому [18, с. 34].

Аналогічної думки дотримуються також А.Я. Кібанов, який визначає кадрову безпеку як генеральний напрям кадрової роботи, сукупність принципів, методів, спрямованих на збереження, зміцнення й розвиток кадрового потенціалу, на створення згуртованого колективу, здатного вчасно реагувати на постійно мінливі вимоги ринку з урахуванням стратегії розвитку організації [7].

А. Дjobава розкриває поняття кадрової безпеки з погляду її цілей: «Кадрова безпека – сукупність заходів, спрямованих на запобігання протиправним діям або сприяння їм із боку персоналу підприємства» [6]. У рамках цього визначення негативні впливи з боку персоналу обмежуються тільки його протиправними діями, що не зовсім вірно, оскільки загрозами кадровій безпеці можуть бути як дія, так і бездіяльність персоналу, а також його недостатня кваліфікація, неналежна поведінка в умо-

вах ризику або невизначеності. Орієнтація забезпечення кадрової безпеки на запобігання загрозам дає змогу стверджувати про використання превентивного підходу до управління кадровою безпекою організації.

Н. Мехеда та Н. Маренич стверджують, що кадрову безпеку підприємства можна досліджувати як комбінацію таких складових частин безпеки життєдіяльності, як соціально-мотиваційна, професійна та антиконфліктна [11].

Л.П. Гончаренко пов'язує проблеми розвитку людських ресурсів організації та забезпечення кадрової безпеки і розглядає кадрову безпеку як «захищеність суспільно-прогресивних інтересів організації з розвитку та вдосконалення людського капіталу, підтримки ефективної системи управління людськими ресурсами та мінімізації ризиків організації, пов'язаних з її кадровим складником» [19]. Очевидно, що предметом кадрової безпеки автором вибрані лише інтереси організації, які часто можуть суперечити життєво важливим інтересам персоналу, що, своєю чергою, і призводить до виникнення загроз кадровій безпеці. Предметом кадрової безпеки повинні стати інтереси як організації, так і найманого персоналу, а її результатом має бути взаємна їх захищеність стосовно всіх учасників соціально-трудових відносин. Недотримання балансу життєво важливих інтересів, коли безпека одного об'єкта досягається за рахунок обмеження інтересів іншого, призводить до порушення кадрової безпеки.

М. Петров уточнює визначення кадрової безпеки з позицій суб'єктно-об'єктного підходу: кадрова безпека – це таке становище організації як соціальної спільності й індивіда в ній, за якого вплив на них із боку природного, економічного і соціального середовища, а також внутрішнього середовища самої людини не здатен заподіяти будь-якої шкоди. Доцільніше стверджувати про мінімізацію збитку від можливої шкоди, а не про повну його відсутність [15].

А.Л. Мірющенко під кадровою безпекою підприємства розуміє діяльність зі створення умов для функціонування компанії, за яких забезпечується гарантована законодавством захищеність її інтересів від ризиків та загроз, пов'язаних із власним персоналом [12]. Такий підхід відрізняється від інших тим, що кадрова безпека розглядається як діяльність, спрямована на підтримку гарантованої захищеності організації. Однак незрозумілою залишається позиція автора щодо результату безпеки, визначеного як «гарантована захищеність інтересів, а також щодо суб'єкта забезпечення безпеки, який гарантує такий результат».

Аналогічні недоліки має визначення, запропоноване Л.І. Любавською та Д.В. Беляйкіним, які під кадровою безпекою організації розуміють належну ступінь її захищеності від будь-яких загроз, пов'язаних з її персоналом [10, с. 12].

С.В. Кондратьєва визначає кадрову безпеку підприємства як комплекс дій, спрямованих на забезпечення процесу взаємодії співробітників для виконання основних кадрових робіт та заходів, що будуть зменшувати негативний вплив чинників як зовнішнього, так і внутрішнього середовища підприємства.

Управлінського підходу дотримується О. Литовченко, що визначає кадрову безпеку як сукупність управлінських заходів, пов'язаних з ефективним формуванням і використанням кадрового потенціалу підприємства для забезпечення та підтримки економічної стійкості та результативності господарської діяльності підприємства [9].

Відповідно до наданих визначень, основними цілями кадрової безпеки підприємства є:

забезпечення сталого функціонування підприємства та запобігання загроз його безпеці;

захист законних інтересів організації від протиправних дій;

недопущення розкрадання фінансових та матеріально-технічних засобів, знищення майна та цінностей, розголошення, втрати, витоку, спотворення або знищення службової інформації, порушення роботи технічних засобів;

забезпечення виробничої діяльності, включаючи і засоби інформатизації [2; 4; 7; 11].

Таким чином, на визначення сутності такого поняття, як «кадрова безпека», існує багато поглядів, що мають як загальні, так і відмінні риси. У зв'язку із цим доцільним є проведення групування визначень кадрової безпеки в розрізі підходів. Усіх учених, що розглядають сутність кадрової безпеки, можна розділити на тих, що розглядають це поняття з позицій цільового, процесного, структурного, функціонального, управлінського, ресурсного та компаративного підходів (рис. 1).

Усі сім груп визначень заслуговують на увагу. Процесний підхід визначення кадрової безпеки є більш емним. Це пояснюється тим, що під час його використання, по суті, ототожнюються два різні поняття – «кадрова безпека» і «процес управління кадровою безпекою». Ця група визначень характеризується тим, що під кадровою безпекою мається на увазі процес запобігання загрозам.

Забезпечення кадрової безпеки з позицій системного підходу, безумовно, має право на існування, оскільки кадрова безпека дійсно є складовою частиною економічної або загальної безпеки. Проте ці визначення не розкривають сутність поняття, а лише вказують місце кадрового складника в системі економічної безпеки або ж ілюструють структуру самої кадрової безпеки.

Група визначень, що базуються на функціональному підході, характеризується найбільшою роз'єднаністю, оскільки під кадровою безпекою розуміють: генеральний напрям кадрової роботи, правове та інформаційне забезпечення процесу управління персоналом, сукупність управлінських заходів, діяльність тощо. Сам по собі цей підхід пов'язаний з управлінням кадровою безпекою, а не з розкриттям сутності поняття кадрової безпеки. Його використання в комплексі з іншими підходами до визначення кадрової безпеки є цілком доцільним.

Управлінський підхід є похідним від функціонального і вказує на необхідність здійснення саме управлінських заходів, пов'язаних з ефективним формуванням та використанням кадрового потенціалу. Проте такий підхід є однобоким.

Доцільним є визначення кадрової безпеки з позиції цільового підходу, оскільки в процесі забезпечення безпеки є результатом, тобто ціль здійснення заходів. Проте більшість авторів у межах даного підходу вказує ще на одну особливість кадрової безпеки – її стан захищеності. Автори визначень, оснований на цільовому підході, кадрову безпеку асоціюють із такою метою підприємства, як стан захищеності від загроз і небезпек у трудовій сфері.

Правильність такого підходу пояснюється можливістю визначення сутності кадрової безпеки виходячи зі змісту слова «безпека». Як свідчать академічні словники, під безпекою слід розуміти саме стан захищеності.

Самобутнім є ресурсний підхід, який указує на необхідність наявності ресурсів відповідної кількості та якості для реалізації заходів забезпечення безпеки або кількісно-якісна характеристика стану захищеності інтересів організації та особистості. Недоцільно кадрову безпеку поєднувати тільки із забезпеченістю підприємства кадровими ресурсами, формуванням ефективної системи управління персоналом і комунікаційної політики, оскільки сама наявність усіх складників не гарантує відсутності впливу на них кадрових загроз і небезпек.

Компаративний підхід зосереджує увагу на трактуванні кадрової безпеки з початку її виникнення до її сучасних дефініцій, що дає змогу визначити вимоги та функції безпеки персоналу підприємства в умовах різних економічних трансформацій.

Зважаючи на багатоаспектність та різноманітність підходів до визначення кадрової безпеки підприємства, її сутність потрібно розглядати залежно від предметної сфери дослідження з можливістю взаємointegraції та взаємодоповнення наведених підходів.

**Висновки.** На основі розгляду теоретичних підходів до сутності і змісту поняття кадрової безпеки вважаємо доцільним визначити її як сукупність умов і чинників, які створюють безпеку життєво важливим інтересам учасників соціально-трудових відносин, сприяють ефективному та гармонійному розвитку людських ресурсів.

Таким чином, підводячи підсумки проведеного теоретичного дослідження, можна стверджувати, що незалежно від прихильності до якогось окремого підходу до трактування поняття кадрової безпеки, саме від її належного забезпечення залежить поточний та можливий майбутній результат функціонування підприємства.



Рис. 1. Підходи до визначення сутності кадрової безпеки підприємства [1; 4; 8; 9; 13; 19]

Список використаних джерел:

1. Алавердов А.Р. Управление кадровой безопасностью организации: учебник. М.: Маркет ДС, 2010. 176 с.
2. Ареф'єва О.В., Литовченко О.Ю. Кадрова складова в системі економічної машинобудівних підприємств. Актуальні проблеми економіки. 2008. № 11. С. 95–100.
3. Белов В.П. и др. Субъектно-объектный подход к безопасности. Управление риском. 2006. № 1. С. 2–5.
4. Бурда І.Я. Економічна безпека підприємства та місце в ній кадрової безпеки. URL: <http://economy.nauka.com.ua/index.php>.
5. Гречко Е.Н. Сущность безопасности предприятия. Управління розвитком. 2013. № 12(152). С. 54–56.
6. Джобава А. Особенности подбора персонала в аптечные сети Санкт-Петербурга. URL: <http://www.selectium.spb.ru>.
7. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации. М.: ИНФРА-М, 2002. 638 с.
8. Кондратьєва С.В. Генезис понятия «кадровой безопасности» предприятия. Наукова дискусія. Економіка: реалії часу. 2015. № 5(21). С. 194–198.
9. Литовченко О.Ю. Формування кадрової безпеки підприємств АПК: автореф. дис. ... канд. екон. наук. Київ, 2010. 26 с.
10. Любавская Л.И., Беляйкин Д.В. Кадровая безопасность как фактор конкурентоспособности в сфере банковского предпринимательства: учеб. пособ. Новосибирск: НФ РГТЭУ, 2010. 104 с.
11. Мехеда Н.Г., Маренич А.І. Соціально-мотиваційні складові кадрової безпеки. Фінансовий простір. 2012. № 2(6). С. 38–45.
12. Мирющенко А.Л. Сущность кадровой безопасности. URL: <http://kadry.uscoz.ru/publ/8-1-0-6>.
13. Мишина С.В., Мишин А.Ю. Подходы к определению сущности понятия «кадровая безопасность». URL: <https://docplayer.ru/67937305-Подhody-k-opredeleniyu-sushchnosti-ponyatiya-kadrovaya-bezopasnost.html>.
14. Мойсєнко І.П., Марченко О.М. Управління фінансово-економічною безпекою підприємства: навч. посіб. Львів, 2011. 380 с.
15. Петров М.І. Економічна безпека підприємства: сутність, трактування, точки зору. Менеджер. 2002. № 1(17). С. 67–71.
16. Подлужна Н.О. Організація управління економічною безпекою підприємства: автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.06.01; Інститут економіки промисловості. Донецьк, 2003. 20 с.
17. Реверчук Н.Й. Управління економічною безпекою підприємницьких структур. Львів: ЛБІ НБУ, 2004. 195 с.
18. Чумарин И.Г. Что такое кадровая безопасность компании? Кадры предприятия. 2003. № 2. С. 26–30.
19. Экономическая и национальная безопасность: учебник / под ред. Л.П. Гончаренко. М.: Экономика, 2007. 543 с.
20. Яременко О.Ф. Кадрова безпека підприємства: концептуальні основи забезпечення. Вісник Хмельницького національного університету. 2016. № 2. Т. 1. С. 29–32.

СУЩНОСТЬ КАДРОВОЙ БЕЗОПАСНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

**Аннотация.** В статье рассмотрена важность обеспечения кадровой безопасности предприятия и ее дуалистический характер. Проанализированы сущность и значение кадровой безопасности с позиций зарубежных и отечественных ученых. Выделены семь основных подходов, основанных на определении кадровой безопасности через призму целевого, процессного, структурного, функционального, управленческого, ресурсного и сравнительного подходов. Учитывая многоаспектность и разнообразие подходов к определению кадровой безопасности предприятия, ее сущность предложено рассматривать в зависимости от предметной области исследования с возможностью взаимоинтеграции и взаимодополнения приведенных подходов. Уточнено понятие кадровой безопасности как совокупности условий и факторов, создающих безопасность жизненно важным интересам участников социально-трудовых отношений, способствующих эффективному и гармоничному развитию человеческих ресурсов.

**Ключевые слова:** угроза, защищенность, кадровая безопасность, предприятие, подход, понятие, состояние.

THE ESSENCE OF THE ENTERPRISE'S PERSONNEL SECURITY

**Summary.** The article considers the importance of ensuring the personnel security of the enterprise and its dualistic nature. The essence and significance of personnel security from the standpoint of foreign and domestic scientists are analyzed. There are seven basic approaches based on the definition of personnel security through the prism of the target, process, structural, functional, managerial, resource and comparative approaches. Considering the multidimensionality and diversity of approaches to determining the personnel security of an enterprise, its essence is proposed to be considered depending on the subject area of the study, with the possibility of integration and complementary of the above approaches. The concept of personnel security has been specified as a combination of conditions and factors that create security for the vital interests of participants in social and labor relations, contribute to the efficient and harmonious development of human resources.

**Key words:** threat, security, personnel security, enterprise, approach, concept, state.

**Халилов А. Э.**  
*кандидат экономических наук, докторант  
Международного университета бизнеса и права*

**Khalilov A. E.**  
*Candidate of Economic Sciences, doctoral student  
International University of Business and Law*

## ДИАПАЗОН ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ В ЭКОНОМИЧЕСКОЙ СИСТЕМЕ: ГОРИЗОНТАЛЬНЫЙ МЕТОД

**Аннотация.** В статье рассмотрены горизонтальные решения. На их основе аргументируется теория регионального управления. Разработанные принципы позволяют понять структуру принятия решений в социально-экономических системах страны. Описана возможность использования не только математического способа, но и инструментального метода теории принятия решений.

**Ключевые слова:** решение, экономический агент, вертикальные решения, горизонтальные решения, диапазон принятия решений.

**Вступление и постановка проблемы.** Современный аппарат в теории принятия решений достаточно богат своими математическими и аналитическими методами, которые позволяют оценить ситуацию и выявить направления действия.

Каждое решение характеризуется шириной и глубиной исследования, а также наблюдается определенная тенденция, в которой все вопросы стараются упростить и решить по аналогии в большинстве задач социально-экономической направленности.

**Анализ последних исследований и публикаций.** Общей проблемой теории принятия решений занимались отечественные и зарубежные ученые, в частности Л.И. Лукичева [1], Л.Г. Евланов [2], А.Н. Асаул [3], Н.В. Невейкина [4], Н. Винер [5].

**Целью** работы является построение горизонтального метода в теории принятия решений.

**Результаты исследования.** Формирование теории, связанной с использованием горизонтального и вертикального шагов, позволит идентифицировать не только проблемы, но и основные моменты для разработки методики и понимания современных процессов деятельности предприятия.

Междисциплинарность задач социально-экономического характера и большое количество информации приводят к возникновению определенных трудностей, которые необходимо решать экономическому агенту [1].

В большей части теории принятия решений наблюдается нехватка теоретических дефиниций между понятиями «стратегия», «тактика» и «деятельность агента», то есть связующим звеном этих понятий является принятие решений.

Формирование теоретических принципов, а также решений, связанных с глубиной и шириной действий экономического агента в системе национального хозяйства, изучено мало. Недостаточно развиты принципы альтернатив экономического агента для принятия решений в экономике страны. Формирование новых принципов, а также развитие аппарата альтернативных методов осуществляется методом подбора правильных ответов для использования деятельности экономического агента.

Каждый экономический агент сталкивается с принятием управленческих решений, особенно решений касательно выбора направлений, по которым следует их реализовать. Ограничение условий и трудности, связан-

ные с персоналом, влияют на результаты деятельности. Нехватка ресурсов и выбор направления, в котором организация подбирает нужное действие, приводят к сужению принятия решения.

Из-за дополнительных ограничений приходится разрабатывать стратегию, которая часто сталкивается с трудностями, связанными с большим количеством управляемых решений, нехваткой персонала. Вследствие этого возникает проблема осуществления правильного анализа для качественного исследования [2].

В отдельности каждое решение является уникальным, если выбор осуществляется без инструкции по действию определенных условий. Формируются критерии в базовом направлении, по которым осуществляется принятие решений. Тогда возникает вопрос принятия горизонтального или вертикального решения для экономического агента.

В теории принятия решений можно выделить два метода, где экономическому агенту есть возможность выбрать один из двух вариантов развития событий. Осуществляется не только проработка операций, но и поиск для решения поставленной задачи.

Горизонтальное решение направления на отдачу смежных областей компенсирует нехватку определенного ресурса по проблемам, то есть альтернативу за счет другой области знаний. Формируется возможность взглянуть на проблему шире, то есть использовать больше информации и ресурсов. В этом методе получают обобщенные выводы, которые не всегда применяются на практике, то есть возникает проблема внедрения и использования метода в практических целях. С другой стороны, можно уменьшить количество требуемого ресурса, то есть получить частное решение исследуемой проблемы. Уменьшение ресурса приводит к частному результату по деятельности предприятия, а вовлечение большого количества ресурсов образует лишнее звено решения [3].

Экономический агент прибегает к горизонтальным решениям чаще, так как является альтернативой вертикальному методу. Альтернатива является таким же результатом, но с использованием знаний и технологий из смежных областей деятельности.

В каждом направлении существует дополнительная альтернатива. Внутренняя альтернатива отличается больше тем, что каждый экономический агент может

дальше продолжат выбирать не только метод, но и способы их реализации.

Большое количество возможностей дает горизонтальный метод, так как в смежных областях удается применять инновационные технологии быстрее, чем в вертикальном методе. Первый уровень характеризуется не только легкостью получения результата, но и достаточно быстрым внедрением его в практическое русло.

Современные тенденции по всем направлениям развития идут эволюционно без каких-либо революционных технологий, то есть нет скачка, на основе которого действует второй метод.

Возможность выбора экономического агента позволяет не только развить то направление, где применяется конкретное решение, но и совершенствовать его в смежных областях за счет принятых решений в междисциплинарных направлениях [4].

Современные реалии построения стратегии развития организации необходимо создавать достаточно быстро, в результате чего возникают моменты, которые необходимо решить за достаточно короткое время для эффективного составления планов.

Построение связи между проблемой и решением идет плавно. Достижение результатов на первом уровне поиска решения достаточно высокое по сравнению с вертикальным методом.

Если сравнивать развитие экономики с влиянием научно-технического развития, то можно сказать, что этот способ не приносит максимальных решений, а является больше устойчивым выбором, на основе которого формируется будущее решение.

Следующий шаг, при котором снова происходит поиск решения, уже более сложнее, ведь он оценивает ситуацию на рынке и применяет конкретный метод, так как ситуация меняется сильно. На более глубоком уровне начинается проблема выбора, так как не один из методов не имеет преимуществ. Сложно спрогнозировать финансирование для решения поставленной задачи. Наблюдаются трудности оценивания затрат экономического агента для решения проблемы.

Если взять последние уровни, то разницы между этими двумя методами практически не будет. С одной стороны, горизонтальные решения будут сильнее подвержены побочному эффекту, то есть не все предложенные внутренние альтернативы будут годиться для построения необходимых действий на рынке. С другой стороны, для принятия идей (особенно на последних шагах) необходим большой объем инвестиции по сравнению с полученным результатом.

Сложные решения увеличиваются из-за деления поставленной задачи на мелкие подзадачи. Можно заметить, когда ситуация становится еще хуже, так как не только большое количество действий на последнем уровне теряет контроль, но и возрастают финансовые вложения, приводя к невозможности использования этого метода в дальнейшем.

Вертикальное решение является одним из самых затратных, так как предполагает изучение проблемы в одной плоскости, в результате чего достигается наименьшее отклонение от поставленной цели. Здесь отклонения являются минимальными, так как изменения ресурса в большую или меньшую сторону приводят к практической трудности поиска решения задачи. Больше всего страдают результаты, которые должны быть получены из-за непостоянного финансирования [5].

Вертикальный метод углубляется самой проблемой определения решения, используется более фокусирован-

ная направленность исследуемой области. Тем самым этот тип является более объективным, удовлетворяя потребности именно поставленной задачи перед экономическим агентом.

В большинстве случаев технологические новшества должны быть революционными, то есть фундаментальные исследования могут давать существенное преимущество в этом вопросе.

Экономическому агенту сложно находить революционные решения в рыночной экономике, так как все заинтересованы в них, а результат практического характера встречается редко.

Конкуренция на первом этапе не сильно большая из-за новых решений, так как венчурный бизнес всегда можно купить на стадии стартапа, но риски очень высокие.

Если сравнить два метода относительно выбора, то можно заметить, что это направление имеет меньше возможностей. Для альтернативы вертикального направления больше всего ограничения связаны с технологией, которую развивать сложно. Это приводит к узкой деятельности экономического агента из-за трудности финансирования.

На средних уровнях решения эти недостатки компенсируются одинаковой стоимостью с горизонтальным методом, а также благоприятно влияет то, что отклонения от поставленной цели минимальны. Тупиковые решения тоже появляются в процессе решения, из-за чего возникают трудности [1; 4].

По качеству оба направления являются приемлемыми для использования непосредственно на рынках регионов экономическими агентами.

Каждый этап в том или ином направлении можно подразделить на определенные операции, которые требуют определенных действий от экономического агента.

Подбор операции проводится на каждом шаге принятия решений экономическим агентом до завершения всей задачи в целом. В результате этого процедуры достаточно громоздкие, но общая идея по формированию метода показывается наглядно.

Горизонтальные решения можно подразделить на такие операции [2; 3; 5].

*Операция 1.* Определяются смежные области, в которых можно решить проблему. Формируются решения, базирующиеся на стыке отраслей знаний. Подбираются необходимые ресурсы для решения поставленной задачи.

*Операция 2.* Происходит проработка на соответствие результатов, которые нужны для поставленной задачи. Горизонтальные решения характеризуются отклонением от поставленной задачи. Для уменьшения негативного фактора надо точнее сформулировать критерии или определенные этапы, в которых полученное решение удовлетворяет требованию, то есть не является неадекватным для текущей задачи.

*Операция 3.* Выявляют наиболее благоприятные направления, которые могут принести успех в конкретном виде деятельности. Здесь происходит наиболее сложное оценивание, при котором необходимо определить использование ресурса. Возникает ситуация, при которой наблюдается увеличение или уменьшение ресурсов, а требование к задачам сводится к принятию решения из двух противоположных выборов.

*Операция 4.* Формируются мероприятия, которые нужно осуществить в смежных направлениях. При определении направления необходимость в ресурсах меняется. Наблюдается увеличение финансовых затрат в смежных областях, то есть происходит процесс, при котором экономический агент пытается найти принципиально новое решение в других отраслях знаний, то есть опыт, полу-

ченный им в деятельности непосредственно по исследуемой проблеме, не всегда является актуальным в данном направлении.

*Операция 5.* Формируется новая задача, на основе которой происходит дальнейшее развитие деятельности экономического агента. В этом направлении происходит проработка поиска оптимальных ходов решения по имеющимся данным.

При определении одного из двух направлений нам нужно снова уточнить результаты, расширить или сузить направления, в которых требуется найти решения.

*Операция 6.* Если смежная область не дает решения, то выбирается другая область, где можно найти результаты поставленной задачи. При формировании нужной области определяется информация, которая необходима по этому направлению.

*Операция 7.* Нужно продолжать поиск области, где будет результат. При определении области и информации

можно провести анализ основных направлений для экономического агента. Наступает так называемое время ожидания, если мы выбрали неправильное решение.

*Операция 8.* Полученное решение после определенного анализа можно внедрять экономическим агентом в рыночных условиях.

*Операция 9.* Необходимо сравнить полученные результаты с теми, которые мы хотели, так как побочный эффект не всегда дает точность конечного результата. Возникает такая ситуация из-за расширения исследований по горизонтали. Чем дальше решение находится от эталонного, тем сильнее побочный эффект, что негативно влияет на результаты.

**Выводы.** Приведенные рекомендации с использованием горизонтального метода представляют достаточно сложный процесс. В большом количестве этапов разбиения задач может возникнуть ошибка в одной из стадии операции.

#### Список использованных источников:

1. Лукичева Л.И., Егорычев Д.Н. Управленческие решения: учебник по специальности «Менеджмент организации» / под ред. Ю.П. Анискина. 4-е изд., стер. Москва: Омега-Л, 2009. 383 с.
2. Евланов Л.Г. Теория и практика принятия решений / ред. Е.М. Сергеев и др. Москва: Экономика, 1984. 176 с.
3. Асаул А.Н., Князь И.П., Коротаева Ю.В. Теория и практика принятия решений по выходу организаций из кризиса / под ред. А.Н. Асаула. Санкт-Петербург: АНО «ИПЭВ», 2007. 224 с.
4. Невейкина Н.В. Многомерная функциональная система региона. Регион: системы, экономика, управление. 2013. № 2 (21). С. 29–32.
5. Винер Н. Творец и Будущее. Кибернетика, или Управление и связь в животном и машине. Москва: АСТ, 2003. 732 с.

#### ДІАПАЗОН ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ В ЕКОНОМІЧНІЙ СИСТЕМІ: ГОРИЗОНТАЛЬНИЙ МЕТОД

**Анотація.** У статті розглянуто горизонтальні рішення. На їх підставі аргументується теорія регіонального управління. Розроблені принципи дають змогу зрозуміти структуру прийняття рішень в соціально-економічних системах країни. Описано можливість використання не тільки математичного способу, але й інструментального методу теорії прийняття рішень.

**Ключові слова:** рішення, економічний агент, вертикальні рішення, горизонтальні рішення, діапазон прийняття рішень.

#### RANGE OF DECISION-MAKING IN THE ECONOMIC SYSTEM: THE HORIZONTAL METHOD

**Summary.** The article deals with horizontal solutions. On the basis of their arguments the theory of regional management. The developed principles make it possible to understand the structure of decision-making in the country's socio-economic systems. The possibility of using not only the mathematical method of approach, but also the instrumental method in decision-making theory is described.

**Key words:** solution, economic agent, vertical solutions, horizontal solutions, decision making range.

**Харчук Т. В.**

*кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри економіки, екології  
та практичного підприємництва  
Європейського університету*

**Kharchuk T. V.**

*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,  
Associate Professor of the Department  
of Economics, Ecology and Practical Entrepreneurship  
European University*

## РЕСУРСНИЙ ПІДХІД В ЕКОНОМІЧНОМУ УПРАВЛІННІ КОНКУРЕНТНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ МАШИНОБУДІВНИХ ПІДПРИЄМСТВ

**Анотація.** У статті встановлено доцільність застосування ресурсного підходу в економічному управлінні конкурентним потенціалом підприємства для вирішення проблем підвищення його конкурентоспроможності. Визначено мету та основні завдання економічного управління конкурентним потенціалом підприємств машинобудування. Виокремлено низку характеристик конкурентного потенціалу підприємств машинобудування, обумовлених специфікою галузі, у якій вони функціонують і розвиваються. Охарактеризовано переваги ресурсного підходу до формування конкурентного потенціалу з точки зору економічного управління підприємством.

**Ключові слова:** економічні ресурси, ресурсний підхід, конкурентний потенціал, економічне управління, конкурентні переваги.

**Вступ та постановка проблеми.** Конкурентний потенціал підприємства з точки зору економічного управління є систематизованим комплексом економічних ресурсів та потенційних можливостей підприємства відповідно до конкурентного середовища його функціонування, які у взаємодії та за раціонального використання шляхом узгодження, об'єднання, координації та регулювання всіх економічних процесів, що відбуваються на підприємстві, формуватимуть такі конкурентні переваги, що забезпечуватимуть підприємству стійке функціонування в довгостроковому періоді, високий конкурентний статус та підвищення цінності на ринку загалом.

Необхідною передумовою розвитку машинобудівних підприємств є наявність ресурсів, задіяних у процесі організації та здійснення виробничого процесу, що є фактором внутрішніх резервів, ефективного використання яких дає змогу забезпечувати як власні потреби, так і потреби суспільства загалом, оскільки від рівня реалізації потенціалу підприємств машинобудування залежать темпи та масштаби впровадження науково-технічних досягнень в галузях – споживачах машинобудівної продукції.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженню конкурентного потенціалу підприємства присвячені праці таких вітчизняних та зарубіжних учених, як О.Є. Бабин, Л.В. Балабанова, О.В. Березін, С.В. Близнюк, А.Є. Воронкова, О.С. Другова, П.В. Забелін, Н.П. Карачина, Н.В. Касьянова, І.М. Кирчага, К.Л. Ковадло, Я.В. Лісун, А.І. Лужецький, О.В. Малик, Т.С. Мельник, М.М. Миколайчук, В.М. Нижник, Г.В. Омельчак, Л.І. Перцата, О.І. Смагач, Т.В. Смялянець, О.Г. Янковий. У науковому доробку вчених конкурентний потенціал розглядається з точки зору різних підходів, що говорить про актуальність цієї проблематики.

В економічній літературі традиційно розрізняють три основні підходи до визначення структури конкурентного потенціалу підприємства, а саме ресурсний, функціональний та змішаний. Ресурсний підхід передбачає виокремлення структурних елементів за видами та характером ресурсів (трудовий, інтелектуальний,

інформаційний, фінансовий тощо). Однак кількість та якість ресурсів не можуть повністю відобразити успішність діяльності підприємства та здатність досягти поставлених цілей. За функціонального підходу поділ на структурні елементи здійснюється за видами діяльності підприємства, а саме розрізняють основні (постачання, виробництво, збут) та допоміжні (складання звітів, зберігання продукції, обслуговування виробничих фондів тощо). Виділяють такі елементи, як виробничий, маркетинговий, управлінський потенціали, які аналізують за показниками, що відображають рівень виконання певних видів діяльності. За такого підходу вивчають фактичний рівень виконання певних функцій і не завжди звертають увагу на рівень сукупних можливостей їх виконання. Змішаний підхід здебільшого поєднує ресурсний та функціональний [12, с. 231]. Проте найбільш доцільним та ефективним для вирішення проблем підвищення конкурентоспроможності підприємства, на нашу думку, є застосування ресурсного підходу з урахуванням основних положень концепції економічного управління підприємством, що дасть змогу скоординувати, узгодити одна з одною та гармонізувати управлінські цілі щодо забезпечення довгострокового стійкого функціонування (життєздатності) підприємства в конкурентному середовищі, що потребує поглиблених досліджень у цій царині.

**Метою** роботи є дослідження конкурентного потенціалу як інтегрованого об'єкта економічного управління підприємством на основі ресурсного підходу, що дасть змогу створювати такі конкурентні переваги, що забезпечуватимуть підприємству стійке функціонування в довгостроковому періоді, високий конкурентний статус та підвищення цінності на ринку загалом.

**Результати дослідження.** Головна мета економічного управління конкурентним потенціалом підприємств машинобудування полягає в ефективному формуванні, реалізації та нарощуванні конкурентного потенціалу як загалом, так і в розрізі його окремих складових, що дасть змогу забезпечити життєздатність підприємства, підви-



щити його конкурентний статус та, як наслідок, цінність підприємства загалом. Для досягнення поставленої мети мають бути вирішені такі основні завдання:

1) формування структури конкурентного потенціалу підприємств машинобудування:

- визначення особливостей конкурентного потенціалу машинобудівних підприємств;
- виокремлення складових конкурентного потенціалу підприємства з урахуванням специфіки галузі;
- обґрунтування структури конкурентного потенціалу з урахуванням основних елементів економічного управління;

2) формування наукового підходу до методики діагностики конкурентного потенціалу:

- кількісне оцінювання визначених складових конкурентного потенціалу, що ґрунтується на економічних показниках, які значною мірою відображають наявність та використання економічних ресурсів, економічну результативність діяльності та економічний (фінансово-майновий, фінансово-економічний) стан машинобудівних підприємств;
- розроблення методики аналізу та оцінювання елементів конкурентного потенціалу, а також кількісного визначення характеристик впливу один на одного;
- систематизація та аналіз структурних елементів конкурентного потенціалу машинобудівних підприємств та взаємодії між ними;
- визначення взаємної залежності визначених елементів у формуванні конкурентного потенціалу загалом;

3) розроблення заходів, спрямованих на підвищення конкурентного потенціалу машинобудівних підприємств:

- виявлення резервів нарощування конкурентного потенціалу відповідно до цілей та завдань розвитку машинобудівних підприємств;

– пошук та економічне обґрунтування напрямів використання конкурентного потенціалу машинобудівних підприємств;

– забезпечення компенсаторного поєднання елементів конкурентного потенціалу та їхньої внутрішньої збалансованості;

– обґрунтування загальних та локальних стратегічних альтернатив щодо підвищення конкурентного потенціалу підприємства.

Таким чином, вирішення визначених завдань економічного управління конкурентним потенціалом підприємства сприятиме забезпеченню його економічного розвитку в умовах наростаючої конкуренції та невизначеності зовнішнього середовища шляхом формування ефективних заходів протидії його негативним проявам шляхом розроблення методичних підходів, що дадуть змогу оперативним чином здійснювати оцінювання впливу наслідків прийнятих управлінських рішень на економічні результати діяльності підприємства та сприятимуть найбільш повному освоєнню потенційних та реальних можливостей підприємства в конкурентному середовищі.

У сучасній економічній літературі значна увага приділяється проблематиці структурування елементів конкурентного потенціалу як однієї з основних характеристик стабільності діяльності підприємства та можливостей його подальшого розвитку в конкурентному середовищі, склад якого розглядається науковцями з огляду на різні аспекти дослідження (табл. 1).

Таким чином, простежується відсутність у науковців єдиної позиції щодо складу конкурентного потенціалу підприємства, що пояснюється виокремленням лише тих компонентів, важливість яких визначається специфікою ринку та особливостями функціонування конкретного підприємства. Проте більшість дослідників схиляється до

Таблиця 1

Складові конкурентного потенціалу підприємства

Автор	Складові конкурентного потенціалу
А.Г. Андреев [1]	Ринково-збутовий, фінансово- економічний, організаційно-управлінський, науково-технічний, виробничий, інноваційний та соціальний потенціали.
Н.С. Беляева [3, с. 50]	Маркетинговий, інноваційний, ресурсний та творчий потенціали.
А.Е. Воронкова [4]	Виробничий, фінансовий, інноваційний, управлінський, маркетинговий, комунікаційний, мотиваційний та трудовий потенціали.
А.В. Гриньов, В.В. Шульженко [5]	Управлінський, виробничий, фінансовий, трудовий, інноваційний та інформаційний потенціали.
О.С. Другова [6, с. 45]	Фінансовий, виробничий, трудовий, збутовий та управлінський потенціали.
Д.В. Єрохін, Д.В. Галушко [7]	Ринковий, збутовий, фінансовий, виробничий, інноваційний, організаційний та соціальний потенціали.
Н.П. Карачина, Л.І. Перцата [8, с. 169]	Виробничий, управлінський, кадровий, маркетинговий, фінансовий та інформаційно-інноваційний потенціали.
І.М. Кирчата [5]	Виробничий, управлінський, трудовий, маркетинговий, інформаційний, фінансово-економічний та інноваційний потенціали.
Р.О. Квасницька, Н.І. Ардашкіна [11, с. 163]	Виробничий, управлінський, інноваційний, інтелектуальний, маркетинговий та ресурсний потенціали.
О.О. Коковихіна [10]	Ресурсний та управлінський потенціали.
Я.В. Лісун, А.В. Рудий [14, с. 306]	Сукупність виробничо-фінансових, інтелектуальних, трудових та екологічних можливостей підприємства.
О.М. Медведєва, А.В. Баранова [15, с. 88]	Виробничий, фінансовий, організаційний, маркетинговий, науково-технічний, інноваційний, інноваційно-освітній, інформаційний, кадровий та інші потенціали.
Я.Ю. Саліхова [16]	Матеріальний, комерційний, інформаційний, фінансовий, людський, організаційний та підприємницький потенціали.
Л.Ф. Чумак, Г.В. Котляр [17]	Збутовий, виробничий, техніко-технологічний, ресурсний, фінансовий, управлінський, цінновий, товарний, науково-дослідний, інвестиційний, інноваційний, комунікаційний, кадровий та мотиваційний потенціали.

думки про те, що конкурентний потенціал є сукупністю управлінського, виробничого, трудового, маркетингового, організаційного, фінансово-економічного, інноваційного, інформаційного та інших видів потенціалу.

Слід зазначити, що між складовими конкурентного потенціалу підприємства існує зв'язок, у межах якого вони взаємодіють та впливають один на одного й на конкурентний потенціал підприємства загалом [2]. При цьому формування конкурентної переваги відносно інших учасників ринку безпосередньо залежить від стану конкурентного потенціалу, який відображає наявність у підприємства можливостей, здатностей, конкурентної сили щодо ефективного використання ресурсів, їх раціонального розподілу та правильної комбінації (з урахуванням впливу факторів зовнішнього середовища) для забезпечення конкурентоспроможності, а також створює передумови для підвищення його конкурентного статусу.

Головна складність ідентифікації основних складових конкурентного потенціалу полягає в потребі визначення ролі та місця окремих його елементів в сукупному потенціалі, необхідності їхнього дослідження у взаємозв'язку та динаміці. Без відповідних дій управління конкурентним потенціалом підприємства матиме формальний характер.

Структура конкурентного потенціалу як однієї з основних характеристик стабільності підприємства та можливостей його подальшого розвитку розглядається науковцями з огляду на різні аспекти дослідження. При цьому більшість наявних підходів до визначення конкурентного потенціалу передбачає наявність у ньому функціональної, ресурсної, методичної, результативної, адаптивної, порівняльної, динамічної та комплексної характеристик (рис. 1).

Слід зазначити, що ресурсна характеристика конкурентного потенціалу є визначальною з точки зору еко-

номічного управління, оскільки основою конкурентного потенціалу є економічні ресурси та компетенції підприємства (здатність підприємства збирати, погоджувати та інтегрувати ресурси в товари та послуги), які є вихідними умовами його діяльності, на підставі яких підприємство створює конкурентні переваги, підтримує та підвищує свою конкурентоспроможність завдяки створенню унікальної комбінації економічних ресурсів для реалізації можливостей, які важко ідентифікувати та використати конкурентам.

У сучасній економічній літературі у складі ресурсів підприємства виокремлюють матеріальні, трудові, фінансові, нематеріальні ресурси. Якщо перші три складають класичний перелік груп ресурсів підприємства, які традиційно були об'єктами управлінських зусиль, то в умовах переходу до економіки знань, посилення конкуренції, необхідності формування стійких конкурентних переваг пріоритетне значення як об'єкта економічного управління набувають нематеріальні ресурси, зокрема знання, компетенції, нематеріальні активи (ліцензії, торговельні марки).

Економічне управління не просто опікується проблематикою управління залученням та використанням окремих видів ресурсів, а концентрує увагу на збалансованості наявних ресурсів, цілеспрямованості формування їхньої системи, створення умов для оптимального використання наявної системи ресурсів [13, с. 11]. Цілеспрямовано сформована сукупність ресурсів та компетенцій підприємства, порівняння реальних та необхідних ресурсних можливостей, спрямованих на реалізацію його економічних цілей та завдань у конкурентному середовищі, дає змогу розглядати процеси формування та використання конкурентного потенціалу як інтегрований об'єкт економічного управління в ресурсній площині.



Рис. 1. Ключові характеристики конкурентного потенціалу підприємства

Таким чином, ресурсний підхід є визначальним в економічному управлінні конкурентним потенціалом машинобудівних підприємств, які вирізняються серед підприємств інших галузей високою наукоємністю та ресурсоємністю, мають тісний міжгалузевий взаємозв'язок з іншими комплексами господарства, що підвищує його значення як у побутовому споживанні іншими галузями промисловості, так і в забезпеченні їхнього розвитку. При цьому конкурентний потенціал підприємства формується за рахунок складових, кожна з яких робить певний внесок у його структуру (їхня кількість не є обмеженою, а лише визначається галузевими особливостями підприємства). Отже, дослідження конкурентного потенціалу машинобудівних підприємств ґрунтується насамперед на аналізі тенденцій розвитку галузі в конкурентному середовищі, виявленні значущості тих ключових характеристик та властивостей потенціалу, які дадуть змогу підприємству формувати стійкі конкурентні переваги, що забезпечать підвищення економічних результатів діяльності підприємства та покращення інтегральних характеристик його стану на довгострокову перспективу.

Конкурентний потенціал підприємств машинобудування (підприємств, що виробляють сільськогосподарську техніку, машини та устаткування для переробних галузей агропромислового комплексу, сільськогосподарські машини, технологічне обладнання та запчастини до них) має певні особливості, обумовлені специфікою галузі, в якій вони функціонують та розвиваються, що дає змогу виокремити низку властивих йому характеристик:

- необхідність адаптації конкурентного потенціалу до постійно змінюваних умов розвитку сільського господарства, від стабільності якого залежить попит на продукцію досліджуваних машинобудівних підприємств;

- економічна гнучкість конкурентного потенціалу, яка характеризує здатність підприємства пристосовуватися до впливу сезонних коливань, що обумовлюють зміни попиту, оскільки реалізація продукції підприємств сільськогосподарського машинобудування характеризується зростанням попиту у весняно-літній період і зниженням попиту в осінньо-зимовий період;

- відповідність елементів конкурентного потенціалу стадії життєвого циклу продукції та підприємства загалом, оскільки для підприємств сільськогосподарського машинобудування період загального життєвого циклу суттєво відрізняється від підприємств інших галузей економіки;

- чутливість до досягнень науково-технічного прогресу, що обумовлена взаємозв'язком впровадження досягнень науково-технічного прогресу для системного зростання продуктивності праці, енерго- та ресурсозбере-

ження з кінцевими результатами господарської діяльності підприємства;

- залежність від технологічних та виробничих можливостей підприємства, які визначають можливості підприємства щодо здійснення самостійної інноваційної політики, підтримки технологічних та виробничих потужностей у робочому стані, проведення ремонтно-відновлювальних робіт будівель та споруд тощо;

- орієнтація на конкретні сегменти ринків, що має значення під час визначення напрямів формування та використання конкурентного потенціалу, що дасть змогу підприємству досягти своєї мети в довгостроковій перспективі та забезпечить його життєздатність.

Враховання визначених особливостей конкурентного потенціалу підприємств машинобудування дасть змогу підтримувати їх у бажаному конкурентному стані, формувати, утримувати та зміцнювати тривалі конкурентні переваги за рахунок здатності внутрішньої структури підприємства вчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища, відстежувати зміни в структурі потреб споживачів, розбіжності між вимогами ринку та можливостями підприємств загалом з метою ефективного впливу на кінцеві результати їхньої діяльності.

Складність процесу формування конкурентного потенціалу підприємства в ресурсній площині економічного управління полягає в потребі поєднання процесів функціонування та розвитку в єдину систему забезпечення результативності діяльності підприємства, що залежить від раціонального розподілу ресурсів та можливостей підприємства щодо формування та нарощування конкурентного потенціалу, системного поєднання засобів та предметів праці, самих працівників та відносин між ними тощо відповідно до потреб, цілей та інтересів усіх зацікавлених сторін.

**Висновки.** За ресурсного підходу конкурентний потенціал у системі економічного управління підприємством можна визначити як системну сукупність економічних ресурсів, компетенцій та можливостей, які вже використовуються або можуть використовуватися як в поточній економічній діяльності, так і в довгостроковій перспективі для забезпечення життєздатності та підвищення цінності підприємства згідно зі встановленими цілями та умовами конкурентного середовища. З огляду на окреслені позиції структурування елементів конкурентного потенціалу його формування полягає у створенні системи економічних ресурсів та компетенцій, ідентифікації та трансформації його ключових елементів з урахуванням дії закону синергії для забезпечення такого результату їхньої взаємодії, щоб досягти підвищення конкурентоспроможності підприємства.

#### Список використаних джерел:

1. Андреев А.Г. Оценка конкурентного потенциала компании. ИНВУР. URL: [http://www.invur.ru/index.php?page=prot&cat=npub&doc=oc\\_konk\\_potenc](http://www.invur.ru/index.php?page=prot&cat=npub&doc=oc_konk_potenc).
2. Афанасьева М.В. Концептуальна модель конкурентного потенціалу підприємства роздрібної торгівлі. Розвиток національної економіки: теорія і практика: матеріали міжнар. наук.-практ. конф. (Івано-Франківськ, 3–4 квітня 2015 р.; ДВНЗ «Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника»). Тернопіль: Крок, 2015. Ч. 2. С. 19–20.
3. Беляева Н.С. Методи оцінки та роль ланцюжка цінностей при формуванні конкурентного потенціалу промислового підприємства. Вісник Хмельницького національного університету. Серія «Економічні науки». 2013. Т. 2. № 4. С. 43–52.
4. Воронкова А.Э. Стратегическое управление конкурентоспособным потенциалом предприятия: диагностика и организация: монография. Луганск: ВГУ им. В.И. Даля, 2004. 320 с.
5. Гриньов А.В. Концептуальні засади системного управління конкурентним потенціалом машинобудівного підприємства. Энергосбережение. Энергетика. 2013. № 6. С. 54–57.
6. Другова О.С. Оцінка конкурентного потенціалу підприємств машинобудування: дис. ... канд. екон. наук: спец. 08.00.04. Харків, 2015. 291 с.
7. Ерохин Д.В., Галушко Д.В. Теоретические основы оценки конкурентного потенциала промышленной фирмы. Вестник Брянского государственного технического университета. 2006. № 4 (12). С. 76–81.

8. Карачина Н.П., Перцата Л.І. Конкурентний потенціал та його роль у формуванні конкурентоспроможності підприємства. Економічний простір. 2014. № 86. С. 164–172.
9. Кирчата І.М. Оцінка конкурентного потенціалу в системі управління конкурентоспроможністю підприємства: автореф. дис. ... канд. екон. наук: спец. 08.00.04. Маріуполь, 2007. 20 с.
10. Коковіхіна О.О. Управління конкурентоспроможністю вагоноремонтних підприємств залізничного транспорту: автореф. дис. ... канд. екон. наук: спец. 08.00.04. Харків, 2010. 20 с.
11. Квасницька Р.О., Ардашкіна Н.І. Конкурентний потенціал: економічна природа та елементний склад. Економічний аналіз. 2012. Т. 10 (4). С. 161–164.
12. Лаврова Ю.Ю. Оцінка конкурентного потенціалу. Економічний аналіз. 2013. Вип. 12. Ч. 3. С. 231–235.
13. Лігоненко Л.В. Концептуальні засади економічного управління підприємством. Вісник Київського національного торговельно-економічного університету. 2013. № 3. С. 5–17.
14. Лісун Я.В., Рудий А.В. Стратегічне управління конкурентним потенціалом підприємства на засадах забезпечення якості. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2015. № 2 (2). С. 305–309.
15. Медведева О.М., Баранова А.В. Сущность и содержание конкурентного потенциала организации. Вестник ИжГТУ. 2008. № 4. С. 87–90.
16. Салихова Я.Ю. Конкурентный потенциал предприятия: сущность, структура, методика оценки: учебное пособие. Санкт-Петербург: изд-во СПбГУЭФ, 2011. 52 с.
17. Чумак Л.Ф., Котляр Г.В. Теоретичні підходи до визначення та управління конкурентоспроможністю потенціалу підприємства. Бізнес-Інформ. 2013. № 1. С. 215–219.

### РЕСУРСНЫЙ ПОДХОД В ЭКОНОМИЧЕСКОМ УПРАВЛЕНИИ КОНКУРЕНТНЫМ ПОТЕНЦИАЛОМ МАШИНОСТРОИТЕЛЬНЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ

**Аннотация.** В статье установлена целесообразность применения ресурсного подхода в экономическом управлении конкурентным потенциалом предприятия для решения проблем повышения его конкурентоспособности. Определены цель и основные задачи экономического управления конкурентным потенциалом предприятий машиностроения. Выделен ряд характеристик конкурентного потенциала предприятий машиностроения, обусловленных спецификой отрасли, в которой они функционируют и развиваются. Охарактеризованы преимущества ресурсного подхода к формированию конкурентного потенциала с точки зрения экономического управления предприятием.

**Ключевые слова:** экономические ресурсы, ресурсный подход, конкурентный потенциал, экономическое управление, конкурентные преимущества.

### RESOURCE APPROACH TO ECONOMIC MANAGEMENT BY COMPETITIVE POTENTIAL OF MACHINE-BUILDING ENTERPRISES

**Summary.** The article establishes the resource approach using in economic management of the competitive potential of the enterprise to solve the problems of the enterprise competitiveness increasing. The purpose and main tasks of economic management of competitive potential of machine-building enterprises are determined. A number of distinctive characteristics of competitive potential of machine-building enterprises according to industry, in which they operate and develop, are singled out. The advantages of the resource approach to the competitive potential formation from the economic management position of the enterprise are described.

**Key words:** economic resources, resource approach, competitive potential, economic management, competitive advantages.

**Химинець В. В.**

*доктор економічних наук, доцент,  
професор кафедри міжнародних економічних відносин  
Ужгородського національного університету*

**Цімболинець Г. І.**

*асистент кафедри міжнародних економічних відносин  
Ужгородського національного університету*

**Rhymynets' V. V.**

*Doctor of Economic Sciences, Professor,  
Professor of International Economic Relations Department  
Uzhgorod National University*

**Tsimbolynets' G. I.**

*Assistant at the International Economic Relations Department  
Uzhgorod National University*

## ДОСВІД РЕФОРМ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ СЛОВАЦЬКОЇ РЕСПУБЛІКИ (1990–2006 РОКИ) ДЛЯ ПРОЦЕСУ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ В УКРАЇНІ

**Анотація.** У статті досліджено досвід Словацького Уряду в процесах зміни територіально-адміністративного поділу та створення ефективного рівня місцевого самоврядування з одночасною передачею декількох сотень повноважень від державного рівня управління до муніципалітетів, що дало змогу забезпечити фінансування місцевих громад, отже, посилити територіальну автономію в прийнятті рішень. Проаналізовано сучасний стан децентралізаційних процесів в Україні та Закарпатській області. Надано рекомендації щодо імплементації досвіду найближчих європейських сусідів для опанування нових аспектів сучасної регіональної політики Європейського Союзу.

**Ключові слова:** Словаччина, Україна, децентралізація, територіальні громади, місцеве самоврядування, повноваження, бюджет.

**Вступ та постановка проблеми.** В Україні вже третій рік триває процес децентралізації. З 2015 року поступово на добровільній основі формуються об'єднані територіальні громади, що отримали значні повноваження та фінансові ресурси для здійснення управління та розвитку своїх територій.

В країні цей процес відбувається досить нерівномірно: якщо в одній області налічується 40 ОТГ, то в іншій може бути тільки 6, адже в багатьох областях децентралізація стикається зі спротивом чиновників та місцевої влади. Хоча об'єднані територіальні громади й отримали значні повноваження в усіх сферах розвитку, вони мають також нові обов'язки та видатки, стикнулися з певними проблемами функціонування.

Отже, сьогодні постає питання про те, чи ефективно здійснюється децентралізація, чи будуть присутні стимули для подальшого об'єднання територіальних громад та залучення додаткових коштів у сучасних умовах їх функціонування. Досвід європейських сусідів має велике значення для позитивної реалізації процесів децентралізації.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Вагомий внесок у наукове дослідження процесів децентралізації в Словацькій Республіці зробили такі відомі науковці, як В. Ніжнанський, В. Славік, В. Бачік, вивченням світових процесів реформування влади займалися Стівен К. Сандерсон, Генрі Кебот Лудж, Крістофер К. Чейз-Данн, Томас Д. Холл. В Україні науковим аналізом процесів децентралізації займаються Н.О. Бикадорова, І.А. Верещук, Р.В. Войтович, Ю.А. Глушенко, О.П. Кириленко, І.О. Луніна, О.О. Синцова, В.А. Устищенко, В.М. Федосов, В.П. Христинка та інші вчені. Проте поза їхньою увагою залишаються питання науково обґрунтованого підходу до імплементації досвіду найближчих європейських сусідів для проведення реформ в Україні та опанування

нових аспектів сучасної регіональної політики Європейського Союзу.

**Метою** роботи є поглиблення теоретико-методологічних підходів до процесів децентралізації в Україні.

**Результати дослідження.** Система адміністративно-територіального устрою дісталась Україні у спадок від колишнього СРСР та характеризується високим ступенем централізації влади по вертикалі, а представницькі органи на місцях так і не стали провідниками ефективної політики в інтересах людини та забезпечення захисту нагальних потреб територіальних громад. Низька ефективність діяльності органів місцевого самоврядування значною мірою обумовлена недостатнім рівнем бюджетного фінансування та відсутністю механізму трансферу фінансових ресурсів на рівень територіальних громад [1].

В Україні в межах певних адміністративно-територіальних одиниць співіснують дві форми організації місцевої влади, а саме органи місцевого самоврядування та місцеві державні адміністрації. Центральні органи влади представляють інтереси держави, а органи місцевого самоврядування – інтереси лише територіальних громад або їх об'єднань, а їхня діяльність обмежена територією громади. Поляризація інтересів центра та регіонів є основою зародження муніципальної влади, яка виникає в процесі децентралізації публічної державної влади. В Україні конституційна модель організації державної виконавчої влади є недосконалою, оскільки місцеві державні адміністрації не тільки існують для здійснення контрольно-наглядових функцій щодо органів місцевого самоврядування, але й володіють повноваженнями щодо управління відповідними територіями. Отже, досі триває пошук оптимального варіанта взаємодії органів самоврядування з органами державної виконавчої влади, а вивчення досвіду найближчих європейських сусідів дає можливість опанувати нові аспекти сучасної регіональної політики Європейського Союзу.

Словацька Республіка реалізувала протягом 1989–2006 років низку суттєвих соціально-політичних змін. Перш за все це були зміни політичного устрою держави, а саме перехід від тоталітарного до демократичного ладу зі значними проявами прав і свобод особистості. Далі йшли економічні реформи у вигляді усунення бар'єрів на шляху розвитку ринкової економіки, заснованої на приватній формі власності. Та це все не дало би суттєвих результатів без змін територіально-адміністративного устрою організації держави, особливо без нової структури державного управління та надання адміністративних послуг [2].

Основна мета реформування системи державного управління полягала в тому, щоб запропонувати нові стратегічні рішення, які би мали реалізувати конституційне право громадян впливати на державну владу та підвищувати роль місцевого самоврядування.

Якщо перша половина ХХ сторіччя характеризувалась зміцненням центрального уряду практично всіх європейських країн, то в другій половині для більшості країн з ринковою економікою характерним стає елемент децентралізації управління. Кінець же ХХ та початок ХХІ сторіччя характеризуються реформою державного управління щодо децентралізації владних повноважень на місцевий рівень, що стала частиною послідовного регіонального розвитку багатьох європейських країн.

З 1998 року Уряд Словаччини поступово змінив свій територіально-адміністративний поділ та створив другий рівень місцевого самоврядування (вищі територіальні одиниці – Краї), одночасно передав декілька сотень повноважень від державного рівня управління до муніципалітетів та цих новостворених вищих територіальних одиниць, забезпечивши фінансування місцевого самоврядування та посиливши територіальну автономію щодо прийняття рішень. Під час реалізації цих змін були створені умови для повноправної участі громадян у державних справах, сформувався принцип субсидіарності, збільшення повноважень та відповідальності місцевих органів влади як у наданні адміністративних послуг, так і в розвитку сіл, селищ та вищих територіальних одиниць – Країв.

Ці фундаментальні зміни разом з так званою боротьбою за демократію, розділенням функцій органів місцевого самоврядування та Країв були умовою для членства Словаччини в ЄС, тому реформа повинна була відбуватись на основних засадах-принципах побудови та реалізації державного устрою в Європі, а саме на принципах демократичності, субсидіарності, прозорості, гнучкості та ефективності.

Реформа державного управління стала однією з основних системних змін у процесі трансформації Словаччини. Її мета полягала в тому, щоб сформувати сучасну децентралізовану демократичну державу, яка б дала своїм громадянам реальні можливості для участі в процесах управління. Децентралізація влади стала одним з тих чинників, які суттєво вплинули на загальний соціально-економічний розвиток країни. Зміна влади у 1998 році в Словаччині створила сприятливі умови для продовження процесу децентралізації, який був розпочатий у 1990 році, але в наступний період до 1998 року був практично припинений у зв'язку з небажанням політичних еліт віддати владу «на міста».

Реформи державного управління, а особливо за такої докорінної зміни, як це відбувається в посткомуністичних країнах, повинні бути комплексними, злагодженими та ефективними, до того ж мають застосовувати принципи субсидіарності та залучати до прийняття управлінських рішень широкі верстви суспільства.

Організаційна структура державного управління (за В. Ніжнанським, 2005 рік) географічно та історично змінюється. Це залежить від впливу низки факторів, наприклад від форми влади, державної філософії влади, наявної правової системи, а також реального історичного розвитку.

В Чехословаччині з 1990 по 1991 роки була політична воля до децентралізації місцевої влади, щоби муніципалітети та вищі територіальні одиниці надавали максимальні адміністративні послуги. Проте у 1992 році обговорення цього питання було призупинено через політичне рішення про розпад Чехословацької Федеративної Республіки, яке привело до створення незалежної Словацької Республіки 1 січня 1993 року.

1993–1998 роки були присвячені змінам в Уряді, до дебатів про децентралізацію повернулися після виборів 1998 року. Тоді Уряд прийняв Декларацію, в якій було прописано Концепцію децентралізації та новий поділ обов'язків між державними, муніципальними та регіональними рівнями влади відповідно до принципів політичної та фінансової еквівалентності, субсидіарності з розподілом повноважень та компенсацією зовнішніх факторів.

Організаційна структура державного управління в Словаччині пережила істотні зміни в результаті зазначених реформ. Сучасна структура діє з 1 січня 2004 року, а її модель схематично зображена на рис. 1.

Державне управління в Словаччині відбувається на трьох рівнях:

- 1) місцевий рівень;
- 2) вищі територіальні одиниці (Краї);
- 3) державний рівень.

Станом на 1 січня 2004 року відбувся перерозподіл понад 400 повноважень від державного рівня управління до муніципалітетів та Країв з метою підвищення ефективності та якості адміністративних послуг. Були інтегровані (шляхом об'єднання) регіональні (обласні) та районні рівні управління, а ланки органів спеціалізованого державного управління, тобто ті, що безпосередньо підпорядковані міністерствам, були ліквідовані.

Словацький уряд має виконавчу владу. Відповідно до Закону «Про компетенцію» окремі міністерства та інші центральні органи державної виконавчої влади керують державними адміністраціями.

Основні завдання, що виконуються центральним урядом, стосуються економічної політики, зовнішньої політики, політики безпеки, оборони, цивільної оборони, пожежної служби, юстиції, в'язниці, митних прав, валютних, податкових органів (за винятком місцевих податків), пошти, залізниці, системи шосе, першого класу дороги, служби праці та зайнятості, вищої освіти, деяких медичних, культурних та освітніх установ, аеропортів (регіональний спільно з муніципалітетами та Краєм), планування, охорони природи, регіональної політики (спільно з муніципалітетами та Краєм).

Паралельно зі змінами в системі державного управління відбулася зміна судової системи та поліції. На рівні місцевого самоврядування не існує ніякого взаємного підпорядкування між муніципалітетами та Крайовим урядом.

#### **Основні засади децентралізації Словаччини.**

Визначені цілі реформи могли бути досягнуті лише за умови активної участі та співпраці громадян Словаччини, тому реформа державного управління мала поважати загальноприйняті принципи громадянського суспільства, субсидіарності, ефективності, прозорості та гнучкості.

*А. Громадянське суспільство.*

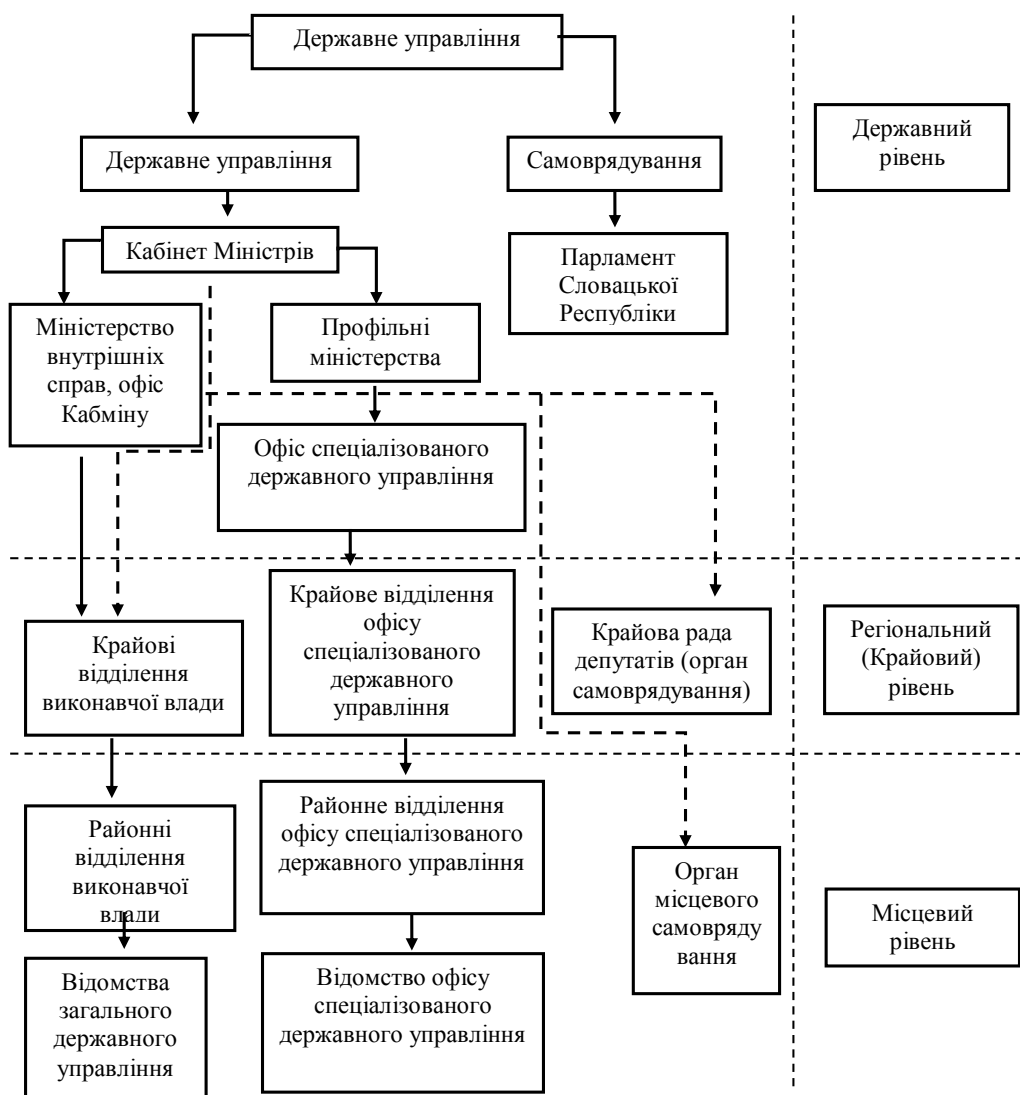


Рис. 1. Структура державного управління в Словаччині

Успіх «Словаччини в третьому тисячолітті» обумовлений участю громадян, тому необхідно було створити умови для їх можливої участі. Це означає абсолютно нові відносини між громадою та владою, територіями та органами самоврядування, бізнесом та суспільством.

Визначено основні проблеми того часу:

- 1) надмірне втручання державного сектору в райони, де воно неефективне та недоцільне;
- 2) значна вразливість бізнес-класу, особливо малих та середніх підприємств, що поглиблювалася централізованою державною політикою;
- 3) неспроможність третього сектору;
- 4) надмірний вплив державної влади на органи місцевого самоврядування.

Під час формування відносин між суспільством та так званим третім сектором необхідно зважати на той факт, що все більше й більше завдань державного управління в розвинутих та багатих країнах передаються організаціям «третього (некомерційного) сектору» з відповідним обсягом фінансування з державного бюджету (у США 38% доходів «третього сектору» надходить від місцевих або державних бюджетів для виконання делегованих повноважень). У цьому криється спільний інтерес взаємодії «третього сектору» та органів місцевої влади.

#### Б. Субсидіарність.

Словацька Республіка на час початку реформи була однією з країн з найвищим ступенем централізації. Про це свідчить такий показник, як частка видатків місцевих бюджетів від загального обсягу державних витрат Словаччини (12%) порівняно із середнім показником країн ОЕСР (Організація економічного співробітництва та розвитку – 19%), Швеції (45%), Данії (50%), Угорщини (25%) та Польщі (20%).

Принцип субсидіарності (лат. «субсидіарність» – «додатковість, другорядність, залишковість») вимагає, щоб рішення в державі приймалися на нижчому рівні, а верхні ланки управління вдавались до будь-яких дій тільки тоді, коли вони будуть ефективніші за відповідні дії нижніх ланок. В Європі ідеї субсидіарності мають давню історію та пов'язані з католицькою традицією, згідно з якою суспільство має втручатись у справи людини лише тоді, коли дії родини та регіональної релігійної громади виявляються неефективними. Принцип субсидіарності є одним з наріжних каменів законодавства ЄС і базовою вимогою Європейської хартії про місцеве самоврядування.

Субсидіарність влади означає, що вищі ланки управління мають бути додатковими або другорядними під час вирішення завдань, які виникають на нижніх ланках.

Іншими словами, принцип субсидіарності вимагає розбудови системи врядування не зверху вниз, а знизу вгору.

#### *В. Ефективність.*

Для того щоб Словачка Республіка ефективно співпрацювала з іншими європейськими країнами і всередині країни, вона повинна мати ефективну структуру державного управління. Тільки добре організована та ефективна державна влада зможе мобілізувати місцевий та регіональний потенціал (людський, природний та ресурсний), дасть змогу активно залучати громадян, громадські об'єднання в суспільне життя та регіональний розвиток.

Центральна влада потребувала набагато більше часу та зусиль для ефективної інтеграції Словаччини в Євроатлантичні структури, що потребувало значної адаптації законодавства під стандарти ЄС. Децентралізація влади та державних фінансів дала змогу місцевому самоврядуванню більш ефективно виконувати власні повноваження та зменшити навантаження на центральні органи державної влади у створенні умов для розвитку економіки, співпраці з іноземними країнами та проведення процесів європейської інтеграції. Особливо це необхідне для забезпечення розподілу відповідальності за використання фінансових ресурсів місцевих та державних бюджетів, на рівні громадянина, місцевого самоврядування, влади вищого територіального рівня та рівня держави.

Ефективність витрат на державне управління дасть змогу збільшити фінансові ресурси для надання послуг населенню та для участі в програмах іноземної підтримки зі спільним фінансуванням як від держави, так і від приватного сектору та іноземного капіталу. Ефективність державного управління дасть змогу більш ефективно співпрацювати у сфері державно-приватного партнерства.

#### *Г. Прозорість.*

Невизначена, складна та побудована на засадах суб'єктивізму державна влада дає можливість зростання «кумівства» та корупції. «Старі інститути», які залишаються централізованими з керованою економікою, приречені на невдачу не тільки у сфері управління, але й в економічній конкуренції.

Прозорість структури державного управління, її модернізація, вдосконалення інститутів та персоналу, постійна освіта, суттєві зміни у фінансуванні державного сектору, передача частини повноважень органам місцевої влади, отже, збільшення можливостей контролю над інститутами державного управління, а також чітке розмежування відповідальності, усунення явищ корупції забезпечують економічний та соціальний розвиток громадян Словачської Республіки.

#### *Д. Гнучкість (еластичність).*

Важливо, щоб державна влада гнучким чином реагувала на внутрішні національні потреби, зіставляючи їх з глобальними світовими трендами. Диференціювання потреб та вимог регіонів вимагає диференційованого підходу до розвитку регіонів та гнучкості в державному управлінні.

Державний патерналізм та застосування застарілих методів державного управління викликають зростання соціальної напруженості, поглиблюючи відмінності між рівнями життя в окремих регіонах, приводять до зростання безробіття та не беруть участі у вирішенні інтересів етнічних меншин державою.

Важливим кроком для зміни цієї практики є передача повноважень, відповідальності та контролю органам місцевого самоврядування. Водночас вони мають створювати передумови для більш ефективного управління, доступу на основі вимог громадянина до публічної інформації, кращої співпраці між громадськими та неурядовими сек-

торами, кращого вирішення проблем меншин, деполітизації державного управління та більш динамічного розвитку економіки.

#### *Реформа в Україні.*

В Україні вже третій рік триває процес децентралізації. Перші об'єднані територіальні громади були створені у 2015 році.

Держава стимулює прискорення реформи консультативно та фінансово. Створюють центри розвитку місцевого самоврядування, а лише на розвиток інфраструктури громад торік було виділено 1,5 млрд. грн. субвенцій.

Нині в Україні вже створено 838 об'єднаних територіальних громад, з яких 133 чекають рішення ЦВК щодо призначення виборів. У перспективних планах, затверджених урядом, є створення ще 1 206 ОТГ, які об'єднують 7 913 територіальних громад. Найбільше ОТГ було створено в період з 2016 по 2017 роки, а саме 299, у 2017–2018 роки було створено 173 громади. Середня кількість територіальних громад, що об'єднуються, становить 4,6 і входить в середньому 8 448 осіб.

Якщо проаналізувати зміни, що відбулися в ОТГ після початку їх функціонування, то можна побачити, що основні економічні показники демонструють, що набагато підвищився рівень добробуту, населення відчуває значне покращення у сфері користування соціальними, освітніми, медичними, адміністративними та комунальними послугами, почали приводити до ладу дороги, будувати водогони, ремонтувати медичні та освітні заклади, тобто все те, що десятиліттями перебувало в занепаді.

Багато територіальних громад скористалися механізмом муніципального співробітництва щодо утилізації та переробки сміття, розвитку спільної інфраструктури тощо. Так, у 2018 році налічуються вже 274 договори про співробітництво. Цим механізмом скористалися 1096 громад.

У 39 разів у 2018 році порівняно з 2014 роком зростає державна підтримка місцевого та регіонального розвитку, розбудови інфраструктури територіальних громад, склавши 19,37 млрд. грн. Крім того, на 2018 рік передбачено субвенцію перехідного залишку з 2017 року на будівництво, реконструкцію, ремонт та утримання доріг загального користування місцевого значення в сумі 11,5 млрд. грн.

Моніторинг також демонструє, що 665 об'єднаних територіальних у дуже стислий термін (протягом двох місяців) підготували та затвердили проекти майже на всю суму інфраструктурної субвенції, яка складає у 2018 році 1,9 млрд. грн. Загалом налічуються 2 359 схвалених проєктів для 665 об'єднаних територіальних громад [4].

Закарпатська область значно відстає в загальній динаміці створення ОТГ по Україні порівняно з іншими областями, посідаючи в Загальному рейтингу областей щодо формування ОТГ 23 місце, випереджаючи тільки Вінницьку область. Так, якщо в Дніпропетровській області створено 60 ОТГ, Запорізькій – 43, Тернопільській – 42, то в Закарпатській – тільки 6 ОТГ, в яких живуть 5,66% населення області. До їх складу входять Тячівська, Іршавська, Перечинська, Баранинська, Вільховецька та Полянська ОТГ.

Проте оцінювання фінансової спроможності ОТГ Закарпаття свідчить про ефективність мобілізації власних ресурсів, раціональність використання бюджетних коштів та прийняття якісних управлінських рішень. Тячівська об'єднана громада за підсумками 2017 року навіть зайняла 16 позицію та увійшла в ТОП-20 ОТГ-лідерів фінансового рейтингу по Україні.

Наближення послуг до громадян та доступність забезпечуються формуванням мережі центрів надання адміні-



стративних послуг, яких в Україні сьогодні функціонує 723. Це дало змогу делегувати органам місцевого самоврядування відповідного рівня повноваження з надання базових адміністративних послуг, зокрема реєстрації місця проживання, видачі паспортних документів, державної реєстрації юридичних та фізичних осіб, підприємців, об'єднань громадян, реєстрації актів цивільного стану, речових прав, вирішення земельних питань [5].

Об'єднані громади здобули повноваження та ресурс, які мають міста обласного значення, зокрема зарахування до місцевих бюджетів ОТГ 60% податку на доходи фізичних осіб на власні повноваження. Окрім того, на місцях повністю залишаються надходження від податків, а саме єдиного, на прибуток підприємств та фінансових установ комунальної власності, на майно (нерухомість, земля, транспорт).

Місцева влада тепер зацікавлена в розвитку інвестиційної привабливості своїх територій на благо громади, адже сплачені тут податки підуть на підвищення якості життя мешканців цієї території. Різноманітні дозволи та реєстраційні документи для ведення бізнесу можна буде отримувати на місцях, громади зможуть самостійно залучати інвестиції, сприяючи соціально-економічному розвитку.

Водночас виникає низка проблем та невирішених питань, які все ж таки гальмують цей процес.

За 9 місяців 2018 року сума надходжень до місцевих бюджетів склала 413,7 млрд. грн. Однак динаміка доходів порівняно з цінами 2007 року не демонструє стійкого висхідного тренду. Навпаки, реальні доходи місцевих бюджетів у 2017 році та з 9 місяців 2018 року майже вдвічі зменшились порівняно з 2013 роком. Більшість місцевих бюджетів залежить від офіційних трансфертів, так, у 2010 році питома вага трансфертів у структурі доходів місцевих бюджетів становила 49,1%, у 2017 році – 54,3%, а у 2018 році – 54,6%.

Отримавши додаткові ресурси до бюджетів, громади отримали нові видатки, зокрема фінансування оплати комунальних послуг та енергоносіїв закладів охорони здоров'я, загальноосвітніх навчальних закладів. Це унеможливило фінансування достатньою мірою місцевого економічного розвитку навіть за умови значного порівняно з попередніми періодами збільшення доходів місцевих бюджетів.

#### Список використаних джерел:

1. Верещук І.А. Особливості територіальної організації влади Львівської області. Економічний часопис-XXI. 2011. № 9–10.
2. NIŽŇANSKÝ, V. a spol.: Decentralizácia na Slovensku. Bilancia nekonečného príbehu 1995–2005, cit. 2008-03-17. URL: [http://www.vlada.gov.sk/decentralizacia/dokumenty/decentralizacia\\_bilancia.pdf](http://www.vlada.gov.sk/decentralizacia/dokumenty/decentralizacia_bilancia.pdf).
3. Концепція územného rozvoja Slovenska – KURS2001. URL: <https://www.mindop.sk/.../konceptia-uzemneho-rozvoja-slov>.
4. Прес-центр ініціативи «Децентралізація». URL: <https://decentralization.gov.ua/news/9162>.
5. Урядовий портал Кабінету Міністрів України. URL: [https://www.kmu.gov.ua/ua/diyalnist/reformi/reforma-decentralizaciyi?fbclid=IwAR2zg8SLDM1\\_bmGNjuloJu0-spYtdfJFEiFSRYLeTcuUiHloUpSePEv\\_Q4g](https://www.kmu.gov.ua/ua/diyalnist/reformi/reforma-decentralizaciyi?fbclid=IwAR2zg8SLDM1_bmGNjuloJu0-spYtdfJFEiFSRYLeTcuUiHloUpSePEv_Q4g).

### ОПЫТ РЕФОРМ ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ СЛОВАЦКОЙ РЕСПУБЛИКИ (1990–2006 ГОДЫ) ДЛЯ ПРОЦЕССА ДЕЦЕНТРАЛИЗАЦИИ В УКРАИНЕ

**Аннотация.** В работе исследован опыт Словацкого Правительства в процессах изменения территориально-административного деления и создания эффективного уровня местного самоуправления с одновременной передачей нескольких сотен полномочий от государственного уровня управления к муниципалитетам, что позволило обеспечить финансирование местных общин, а значит, усилить территориальную автономию в принятии решений. Проанализировано современное состояние децентрализованных процессов в Украине и Закарпатской области. Предоставлены рекомендации по имплементации опыта ближайших европейских соседей для освоения новых аспектов современной региональной политики Европейского Союза.

**Ключевые слова:** Словакия, Украина, децентрализация, территориальные общины, местное самоуправление, полномочия, бюджет.

Також у процесі децентралізації є такі невирішені питання, які створюють ризики для реформи:

1) відсутність підтримки населення та супротив з боку районних адміністрацій та місцевих рад (часто населення не розуміє сутності децентралізації, а місцеві чиновники перешкоджають створенню ОТГ через страх втратити робочі місця та повноваження);

2) швидке збільшення кількості ОТГ без пропорційного збільшення субвенції на розвиток інфраструктури, що знижує мотивацію на об'єднання та їхні можливості щодо соціально-економічного розвитку;

3) відсутність врегулювання питання розподілу повноважень між органами місцевого самоврядування та органами виконавчої влади, а також функцій та повноважень між місцевими радами ОТГ та районними державними адміністраціями й районними радами;

4) відсутність належно кваліфікованих робочих кадрів для виконання нових функцій, що призводить до неефективного використання фінансових ресурсів;

5) високі ризики корупційних дій щодо використання бюджетних коштів, актуальним є питання запровадження механізмів контролю за діяльністю органів місцевого самоврядування як з боку держави, так і з боку громадськості.

**Висновки.** На відміну від процесу децентралізації владних повноважень у Словаччині, де зміни були всеохоплюючими та одночасними на всій території, Україна пішла за «інерційним сценарієм» (повільне варення в горщику – звикання). З одного боку, це має певний позитив, що виявляється в поступовості процесу для населення, повільній передачі відповідальності на місця, можливості уникнення непопулярних реформ, а з іншого боку, що не менш важливо, це розвиває сценарій поділу громад на багаті та бідні, коли перш за все в наявних районах об'єднуються найбільш розвинуті та економічно міцні громади, залишаючи у спадщину районним радам та адміністраціям найбільш історично депресивні. Це має низку негативних тенденцій і наслідків, наприклад зменшення кількості населення в слабких громадах (природне зменшення та відтік до сильних громад). Отже, на нашу думку, державі варто разом з черговими виборами 2020 року завершити ці процеси адміністративним (централізованим) шляхом.

EXPERIENCE OF REFORMS OF STATE MANAGEMENT OF THE SLOVAK REPUBLIC  
(1990–2006 YEARS) FOR THE DECENTRALIZATION PROCESS IN UKRAINE

**Summary.** The article analyzes the experience of the Slovak Government in the processes of changing the territorial and administrative division and the creation of an effective level of local government, with the simultaneous transfer of several hundreds of powers from the state level of government to the municipalities, which has allowed to provide funding for local communities and thus strengthen territorial autonomy in decision-making. An analysis of the current state of decentralization processes in Ukraine and Zakarpattia region is also given, as well as recommendations on the implementation of the experience of the nearest European neighbors in order to master the new facets of the modern regional policy of the European Union.

**Key words:** Slovakia, Ukraine, decentralization, territorial communities, local government, powers, budget.

УДК 339.137.2:658.0

**Цибульська Е. І.**

*кандидат економічних наук,  
доцент кафедри економіки та права  
Харківського гуманітарного університету  
«Народна українська академія»*

**Мацігура В. І.**

*магістр факультету «Бізнес-управління»  
Харківського гуманітарного університету  
«Народна українська академія»*

**Tsybul'ska E. I.**

*PhD in economy,  
Associate Professor of the Department of Economics and Law  
Kharkov University of Humanities "People's Ukrainian Academy"*

**Matsigura V. I.**

*Master of the "Business-administration" Department  
Kharkov University of Humanities "People's Ukrainian Academy"*

ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ  
ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ

**Анотація.** У статті систематизовано наявні теоретичні підходи до формування стратегії підвищення конкурентоспроможності організації. Проаналізовано інструменти зазначених теоретичних підходів. Обґрунтовано висновок про те, що в умовах високого ступеня турбулентності зовнішнього середовища та динамічного розвитку сценаріїв конкурентної боротьби на глобальному ринку формування стратегії підвищення конкурентоспроможності організації має базуватись на інтегрованому підході. Показано, що інтеграційний підхід має ґрунтуватись на взаємодії всіх зацікавлених в діяльності організації сторін, а саме клієнтів, персоналу, посередників, партнерів та конкурентів.

**Ключові слова:** формальний підхід, позиційний підхід, стихійний підхід, маркетинговий підхід, концепція TQM, інтегрований підхід, стратегія, конкурентоспроможність.

**Вступ та постановка проблеми.** Глобалізація світової економічного простору, розвиток світової фінансової кризи та загострення конкурентної боротьби сформували нові економічні умови для розвитку вітчизняних суб'єктів господарювання. Гостра конкурентна боротьба змушує учасників ринкових відносин шукати шляхи та способи збільшення результативності та підвищення ефективності діяльності, формування все більшої кількості конкурентних переваг, забезпечення високого рівня конкурентоспроможності. Формування та нарощування конкурентних переваг, максимізація фінансових результатів, збільшення частки ринкової присутності та підвищення ступеня задоволеності споживачів є першорядними завданнями вітчизняних підприємств, вирішення яких не є можливим без ефективних технологій, механізмів та інструментарію стратегічного менеджменту. У зв'язку з цим актуальною є проблема розроблення ефективного підходу до форму-

вання стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства. Ця стратегія повинна базуватись на активній взаємодії всіх зацікавлених в його діяльності сторін, а саме клієнтів, персоналу, посередників, партнерів та конкурентів. Все це обумовлює необхідність пошуку організаціями нових конкурентних переваг на підставі поєднання підходів менеджменту якості та маркетингу.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** У 50-х роках ХХ століття процес розроблення стратегії був спрямований на розвиток організації без урахування складових організаційної культури підприємства. В середині 1970-х років теорія та практика формування стратегії отримали подальший розвиток на підставі аналітичного підходу, основоположником якого є І. Ансофф [1].

Були сформовані раціональні школи стратегічного планування, кожна з яких обґрунтовувала своє розуміння категорії «стратегія», підходи до розроблення конкурент-

ної стратегії організації, а також методологічний інструментарій аналізу ділового оточення підприємства. При цьому в основу процесу формування стратегії покладено позиційний підхід. Прибічниками цього підходу є М. Портер [2], А.А. Томпсон, Дж. Стрікланд [3], М.Х. Мескон [4], Ж.-Ж. Лам-Бен [5]. Значний інтерес викликають також дослідження Г. Мінцберга, який є прихильником стихійного підходу до створення стратегії [6].

Надалі разом з аналітичним підходом виник маркетинговий підхід до формування стратегії підвищення конкурентоспроможності організації. Його основоположником є Ф. Котлер. Актуалізація маркетингового підходу була викликана прискоренням життєвого циклу продукції та орієнтацією на споживача. В рамках стратегічного маркетингу питання розроблення стратегії розглядають у своїх працях К. Беррі, Д. Дей, С. Займан, Д.В. Кревенс, М. Мак-Дональд, А. Пулфорд, Е.Е. Сміт, Дж. Еткінсон.

Останнім часом активно розвивається новий підхід до формування стратегії підвищення конкурентоспроможності організації на основі положень концепції загального управління якістю, представлений в роботах Г. Ватсона, У.Е. Демінга, Дж. Джуран, К. Ісікава, Р. Каплана, Д. Нортона, А. Фейгенбаум, Дж. Харрінгтона та інших вчених.

Надалі разом з позиційним підходом виник маркетинговий підхід до формування стратегії підвищення конкурентоспроможності організації. Його основоположником є Ф. Котлер [7]. Актуалізація маркетингового підходу викликана прискоренням життєвого циклу продукції та орієнтацією на споживача.

Останнім часом активно розвивається новий підхід до формування стратегії підвищення конкурентоспроможності організації на основі положень концепції загаль-

ного управління якістю (TQM), представлений в роботах Р. Каплана та Д. Нортона [8].

Незважаючи на широкий спектр напрямів дослідження проблем формування стратегії підвищення конкурентоспроможності організації, в науковому світі не склався цілісний підхід до цього процесу, який би інтегрував сучасні концепції маркетингу та менеджменту якості. Складність та багатогранність проблеми формування стратегії організації, її практична значущість, а також недостатній ступінь розроблення визначили вибір теми дослідження та її мету.

**Метою** роботи є обґрунтування інтегрованого підходу до формування стратегії підвищення конкурентоспроможності організації.

Для досягнення поставленої мети слід вирішити низку завдань:

- систематизувати наявні наукові погляди на формування стратегії розвитку організації, які склались у вітчизняній та закордонній науці;

- обґрунтувати авторське бачення процесу розроблення стратегії, орієнтованої на підвищення конкурентоспроможності організації.

**Результати дослідження.** Аналіз наукових праць [1–8] дав змогу автору систематизувати основні підходи до створення стратегії підвищення конкурентоспроможності організації (табл. 1).

Кожен з наявних підходів до формування стратегії розвитку організації має певну самостійність. Однак їх застосування на практиці має обмежений характер, оскільки ці підходи відображають лише один з аспектів процесу створення стратегії.

На нашу думку, в сучасних умовах динамічного розвитку ситуації на глобальному ринку, високого ступеня

Таблиця 1

Систематизація підходів до створення стратегії підвищення конкурентоспроможності організації

Підхід	Інструментарій	Прибічник	Авторська концепція
Формальний	SWOT-аналіз, схема організації процесу планування стратегій, моделі поточного стану та розвитку зовнішнього середовища.	І. Ансофф.	Аналітичний підхід до формування стратегії розвитку організації, який варіюється залежності від ступеня турбулентності оточуючого середовища.
Позиційний	Схема систематизації цілей та намірів конкурентів, ланцюг цінностей, модель п'яти конкурентних сил Портера, модель конкурентного аналізу, модель проникнення на ринок.	М. Портер.	Процес створення стратегії базується на всебічному розумінні структури галузі та процесу її зміни. Підсумкова стратегія відображає стан компанії на ринку.
		А.А. Томсон, Дж. Стрікланд.	Чотири підходи до процесу формування стратегії розвитку компанії, пов'язані зі зміною стану одного або кількох з таких елементів, як продукт, ринок, стан підприємства всередині галузі, технологія.
		М.Х. Мескон.	Формування стратегії як єдиний спосіб формального прогнозування подальших проблем та можливостей.
		Ж.-Ж. Ламбен.	Створення стратегії фірми базується на аналізі портфелів її діяльності з урахуванням типології ринків.
Стихійний	Навчальні та імітаційні моделі, куб Мінцберга.	Г. Мінцберг.	Формування (коригування) стратегії як стихійна реакція на зміни умов ринку.
Маркетинговий	Модель вибору стратегічних атак, матричний метод вибору стратегій.	Ф. Котлер.	В основі створення стратегії лежать комплексні маркетингові дослідження. Стратегія визначається тією роллю, яку фірма відіграє в конкурентній боротьбі.
Підхід на основі теорії TQM	Бенчмаркінг порівняльний, бенчмаркінг процесний.	Р. Каплан.	Процес формування стратегій базується на системному та процесному підходах. Орієнтування організації на безперервний розвиток.

Джерело: розробка авторів на основі аналізу літературних джерел [1–8]

турбулентності зовнішнього середовища формування стратегії підвищення конкурентоспроможності організації має базуватись на активній взаємодії всіх зацікавлених в його діяльності сторін, а саме клієнтів, персоналу, посередників, партнерів та конкурентів. Все це обумовлює необхідність пошуку організаціями нових конкурентних переваг на основі поєднання підходів менеджменту якості та маркетингу, а також позиційного та стихійного підходів. Ми вважаємо, що доцільно створити для формування стратегії підвищення конкурентоспроможності організації новий підхід, а саме інтегрований, який візьме

від оглянутих підходів кращий арсенал інструментів. Цей підхід дасть змогу організації всебічно врахувати всі можливі напрями розвитку з огляду на стан галузі та місце, яке вона посідає в цій галузі в умовах динамізму внутрішнього та зовнішнього середовища.

Запропонований нами інтегрований підхід передбачає дії керівництва організації щодо досягнення стійкої конкурентної переваги, а також дії, спрямовані на запобігання можливих атак конкурентів та безперервний розвиток підприємства, що є основним принципом TQM (табл. 2).

Таблиця 2

**Визначення стратегії підвищення конкурентоспроможності організації на основі інтегрованого підходу**

Стан компанії на ринку	Стратегічна мета	Стадія життєвого циклу галузі	Конкурентні стратегії
Лідер ринку	Розширення обсягу ринку, розширення позиції, що лідирує, вдосконалення структури витрат, підвищення споживчої цінності продукції, завоювання відданості споживачів, реалізація творчих наступальних стратегій та стратегій активної оборони.	Галузь, яка зароджується.	Створення нових сегментів ринку, широка диференціація, заснована на якості, лідерство за витратами, атака за всім «фронтом», індивідуалізація.
		Зріла галузь.	Широка диференціація, агресивне стимулювання збуту, придбання основних конкурентів, вихід на міжнародні ринки збуту.
		Затухаюча галузь.	Створення нових сегментів ринку, концентрація, диференціація на основі якості або оновлення продукції, лідерство за витратами.
Компанія-претендент	Досягнення високого рівня прибутку за рахунок використання досвіду галузі або вдосконалення товарів та маркетингових програм, широке використання стратегій оборони.	Затухаюча галузь.	Обхідний маневр, партизанська війна, диференціація на основі високої якості, спеціалізація індивідуального іміджу.
		Зріла галузь.	Пасивна оборона, концентрація, лідерство за витратами.
		Затухаюча галузь.	Індивідуалізація на основі якості, скорочення, «збір врожаю», лідерство за витратами, ліквідація.
		Фрагментована галузь	Експлуатація типових підприємств, інтеграція, спеціалізація на темпових споживачах.
Компанія-послідовник	Досягнення високого рівня прибутку за рахунок використання досвіду лідера галузі або вдосконалення його товарів та маркетингових програм, широке використання стратегій оборони.	Галузь, що зароджується.	Обхідний маневр, партизанська війна, диференціація на основі високої якості, спеціалізація індивідуального іміджу.
		Зріла галузь.	Пасивна оборона, концентрація, лідерство за витратами.
		Затухаюча галузь.	Індивідуалізація на основі якості, скорочення, «збір врожаю», лідерство за витратами, ліквідація.
		Фрагментована галузь	Експлуатація типових підприємств, спеціалізація.
Компанія, що обслуговує ринок	Спеціалізація, в основі якої лежить переконання в тому, що компанія, що обслуговує ринкову нішу, здатна назначити ринкову ціну, яка суттєво перевищує витрати, тому що має перед споживачами вищу цінність порівняно з іншими підприємствами, використання наступальних та оборонних стратегій.	Галузь, що зароджується.	Одночасне обслуговування декількох ринкових ніш, географічна спеціалізація, вертикальна спеціалізація.
		Зріла галузь.	Фокусування стратегії диференціації, фокусування оптимальних витрат, стратегія збільшення росту продажів, лідерство за витратами.
		Галузь, що затухає.	Створення нових сегментів ринку, сфокусована диференціація на основі вдосконалення якості та оновлення, лідерство за витратами, стратегія ліквідації.
		Фрагментована галузь.	Експлуатація типових підприємств; інтеграція «вперед – назад», спеціалізація на типах продукції та споживачів.

В табл. 3 представлена сутність інтегрованого підходу до формування стратегії підвищення конкурентоспроможності організації.

Виходячи із запропонованого інтегрованого підходу, ми визначаємо стратегію як комбінацію запланованих дій у відповідь, що є реакцією на зміни в галузі та конкурентні події.

Стратегія ґрунтується на комплексі стратегій конкуренції, за допомогою яких керівництво сподівається забезпечити успішну роботу організації та охоплює всі основні функції та підрозділи підприємства, а саме виробництво, маркетинг, трудові ресурси, наукові дослідження й розробки. В стратегії підвищення конкурентоспроможності організації одна з конкурентних стратегій є провідною («стрижневою»), а інші – змінними. Таке визначення повністю розкриває двоїсту природу категорії «стратегія» («проактивна» та «реактивна») та визначає сутність процесу формування стратегії підвищення конкурентоспроможності організації, спрямованої на безперервне вдосконалення діяльності підприємства та досягнення стійкої конкурентоспроможності.

Мета стратегії полягає в тому, щоб вести свої справи чесно й етично по відношенню до конкурентів, домогтися конкурентної переваги на ринку та створити коло лояльних покупців.

Завдання формування стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства полягає в підготовці в узго-

дженій формі всіх ділових рішень та конкурентних дій на кожному рівні організації. Переважний образ дій та підходів вказує на те, що поточна стратегія існує, а розгляд нових дій та підходів є відображенням того, яким чином поточна стратегія може бути змінена або вдосконалена.

Очевидно, що реалізація інтегрованого підходу до формування стратегії розвитку організації на практиці дасть змогу керівництву компанії концентрувати свої зусилля одночасно на декількох напрямках діяльності організації, покриваючи все поле ринкових можливостей та сприяючи досягненню стійкої конкурентної переваги. Використання інтегрованого підходу сприяє здійсненню оптимального стратегічного вибору з урахуванням ресурсних можливостей підприємства, скорочує ризик прийняття помилкових рішень, дає змогу значно скоротити тимчасові та матеріальні витрати в процесі створення стратегії.

Розроблений підхід передбачає дії, спрямовані на укріплення взаємовідносин зі споживачами, внутрішнім персоналом, постачальниками та посередниками, сприяючи створенню нових конкурентних переваг, які будуть недоступними для конкуруючих підприємств.

Аналіз наявної вітчизняної практики управління показав, що під час розроблення стратегії організація може зіткнутися з двома основними проблемами. Першою з них є застаріла стратегія, характерна, на нашу думку, для промислових підприємств-гігантів, які мають складну організаційну структуру та є менш гнучкими щодо кори-

Таблиця 3

## Сутність інтегрованого підходу до формування стратегії підвищення конкурентоспроможності організації

Основні положення концепції маркетингу та TQM	Внесок в процес формування стратегії
Лідерство керівника	З метою забезпечення реального стратегічного лідерства менеджеру необхідно створити розгалужену мережу контактів та її джерел (формальних та неформальних), а також комбінувати методи створення стратегії залежно від потреб організації. Менеджер повинен прийняти на себе виправданий ризик та розробити новаторські стратегії.
Залучення персоналу	В рамках організації слід створити культуру, яка орієнтована на високі результати, покликана сприяти бажанню експериментувати та використовувати нововведення. Дієвим методом щодо формування ефективної стратегії є створення інформаційної організації, коли співробітники мають повну інформацію про поточний стан підприємства на ринку та тенденції змін на ринку.
Прийняття рішень, заснованих на фактах порівняльного та процесного бенчмаркінгу	Для отримання своєчасної та достовірної інформації про стан ринку необхідно використовувати ефективну систему підтримки, яка має охоплювати чотири основні галузі, що містять відомості про споживачів, бізнес-процеси, персонал, фінансові результати. Процес формування стратегії передбачає використання інформації, отриманої в процесі бенчмаркінгової діяльності.
Процесний підхід	Створення гнучкої та мобільної міжфункціональної структури в рамках організації значно скорочує тимчасові та матеріальні витрати на розроблення стратегії та спрощує процес прийняття стратегічних рішень.
Безперервне вдосконалення	Організації необхідно орієнтуватись на ті види діяльності, які важливі для досягнення стійкої конкурентної переваги, тоді як конкуренти не володіють компенсуючою компетенцією для досягнення аналогічної компетенції. Слід відмовитись від тих напрямів діяльності, які підприємство реалізує менш ефективно, ніж його конкуренти. Стратегія підвищення конкурентоспроможності організації має бути спрямована на реалізацію перспектив, що відкриваються на ринку.
Орієнтація на споживача, макромаркетинг	Підприємству необхідно вивчати поведінку споживачів, проводячи на постійній основі моніторинг їх задоволеності, а результати проведених досліджень слід використовувати для підвищення якості продукції, що випускається. В подальшому організація повинна включати кілька подібних характеристик у свою пропозицію продукції та послуг, щоб вони стали виразно відмінними від пропозицій конкурентів. Таким чином, споживачі будуть міцно прив'язані до індивідуальних характеристик продукції організації.
Взаємодія з партнерами	Важливим етапом взаємодії з партнерами є створення каналів обміну інформацією та довірою. Необхідно вивчати технологію та методи виробництва партнера, використовуючи найбільш цінні методи у власному виробництві. Як партнера слід вибрати підприємство, продукція та ринкова база якого доповнюють продукцію організації та залучують нових споживачів.

Джерело: розроблено авторами на основі джерел [1–8]

гування стратегій. Друга проблема полягає в «образі мислення равлика», спрямованого всередину організації. Будучи задоволеними поточною стратегією, вітчизняні керівники досить часто концентрують свою увагу на вирішенні внутрішніх проблем, ігноруючи зміну ринкових тенденцій, що впливає на стійкість конкурентної позиції підприємства. Застосування інтегрованого підходу дасть змогу організації подолати ці проблеми під час формування стратегії підвищення конкурентності організації.

**Висновки.** Таким чином, в умовах високого ступеня турбулентності зовнішнього середовища та динамічного розвитку сценаріїв конкурентної боротьби на глобальному ринку формування стратегії підвищення конкурентності організації має базуватись на інтегрованому підході.

Інтегрований підхід передбачає взаємодію всіх зацікавлених в діяльності організації сторін (стейкхолдерів), а саме клієнтів, персоналу, посередників, партнерів та конкурентів. Такий підхід дасть змогу організації врахувати всі можливі напрями свого розвитку з огляду на стан галузі та місце, яке вона посідає в цій галузі в умовах динамізму внутрішнього та зовнішнього середовища.

Сучасна стратегія підвищення конкурентоспроможності організації повинна формуватися на основі досягнення балансу між усіма важливими групами інтересів його стейкхолдерів. Досягнення балансу цих інтересів є пріоритетним завданням керівництва підприємства.

#### Список використаних джерел:

1. Ансофф И. Корпоративная стратегия: аналитический подход к стратегии развития. Санкт-Петербург: Питер, 2004. 592 с.
2. Портер М. Конкурентные стратегии. Москва: Логос, 2004. 588 с.
3. Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Москва: Инфра-М, 2017. 412 с.
4. Мескон М.Х. Основы менеджмента. Москва: Дело, 1993. 560 с.
5. Ламбен Ж.-Ж. Стратегический менеджмент. Санкт-Петербург: Наука, 1996. 504 с.
6. Минцберг Г. Стратегический процесс. Санкт-Петербург: Вильямс, 2004. 456 с.
7. Котлер Ф. Основы маркетинга / пер. с англ. Москва; Санкт-Петербург; Киев: Вильямс, 2001. 944 с.
8. Каплан Р. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию / пер. с англ. Москва: Олимп-Бизнес, 2005. 320 с.

#### ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К ФОРМИРОВАНИЮ СТРАТЕГИИ ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ

**Аннотация.** В статье систематизированы существующие теоретические подходы к формированию стратегии повышения конкурентоспособности организации. Проанализированы инструменты указанных теоретических подходов. Обоснован вывод о том, что в условиях высокой степени турбулентности внешней среды и динамичного развития сценариев конкурентной борьбы на глобальном рынке формирование стратегии повышения конкурентоспособности организации должно базироваться на интегрированном подходе. Показано, что интегрированный подход должен основываться на взаимодействии всех заинтересованных в деятельности организации сторон, а именно клиентов, персонала, посредников, партнеров и конкурентов.

**Ключевые слова:** формальный подход, позиционный подход, стихийный подход, маркетинговый подход, концепция TQM, интегрированный подход, стратегия, конкурентоспособность.

#### THEORETICAL APPROACHES TO THE FORMATION OF STRATEGY OF INCREASING COMPETITIVENESS OF ORGANIZATION

**Summary.** Existing theoretical approaches to the forging of the strategy of increasing the competitiveness of the organization are systematized in the article. The tools of the aforementioned theoretical approaches are analyzed. It is concluded that in conditions of high degree of turbulence of the environment and dynamic development of competitive scenarios in the global market, a formation of the strategy of increasing the competitiveness of the organization should be based on an integrated approach. Shown, that integration approach should be based on the interaction of all interested parties in the organization's activities: clients, personnel, mediators, partners and competitors.

**Key words:** formal approach, positional approach, spontaneous approach, marketing approach, concept of TQM, integrated approach, strategy, competitiveness.

**Чернуха Т. С.**  
*аспірант кафедри  
міжнародних економічних відносин та менеджменту  
зовнішньоекономічної діяльності  
Харківського національного економічного університету  
імені Семена Кузнеця*

**Chernukha T. S.**  
*Postgraduate student of the Department  
of International economic relations  
and management of foreign economic activity  
Kharkov national economic university them S. Kuznets*

## ІНСТИТУЦІОНАЛЬНІ ПЕРЕДУМОВИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМ ВИЩОЇ ОСВІТИ КРАЇН СВІТУ: ПОРІВНЯЛЬНИЙ АНАЛІЗ

**Анотація.** У статті розглянуто відмінності систем вищої освіти (ВО) різних соціально-економічних моделей (СЕМ), які обумовлені комплементарністю інститутів ієрархічної системи освітнього простору. Основою такого взаємозв'язку є ціннісні орієнтації. Саме закладені цінності дають початок формуванню тієї чи іншої соціально-економічної моделі, що має пряму вплив на формування й розвиток системи освіти в кожній СЕМ.

**Ключові слова:** вища освіта, ієрархія, цінності, соціально-економічні моделі, інституціональна комплементарність.

**Вступ та постановка проблеми.** Ієрархічна організація систем вищої освіти (ВО) передбачає наявність комплементарних відносин між елементами. Відповідно, успішне функціонування одного інституту є можливим лише за умов тісного зв'язку з іншими інституціональними елементами системи.

Дослідження механізму забезпечення інституціональної комплементарності систем ВО дасть змогу виявити закономірності їх формування й розвитку. У більшості досліджень інституціональна комплементарність розглядається науковцями як один з можливих напрямів дослідження інституціональної взаємодії, а основним предметом дослідження визначення механізмів комплементарного зв'язку в системі вищої освіти різних соціально-економічних систем є вперше.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Основи дослідження інституціональної комплементарності відображено в роботах таких вчених, як Б. Амабле, М. Аокі, Р. Буас, Р. Діг, К. Кроче, М. Хопнер. Значний внесок у вивчення інституціональної комплементарності зробили О. Безсонова, В. Вольчик, А. Гриценко, В. Дементьев, О. Іншаков, С. Кирдіна, Ю. Латов, В. Липов, Р. Нуреев, В. Полтерович, О. Прутська, В. Решетило, С. Степаненко, В. Тамбовцев, В. Уланов, В. Умніков, В. Якубенко, О. Яременко.

**Метою** роботи є визначення зумовленості комплементарних відносин в системі ВО як галузі народного господарства з релігійними цінностями, що домінують в певних СЕМ. Для досягнення поставленої мети використовується історичний, діалектичний методи, а також метод статистичного аналізу даних.

**Результати дослідження.** Кожна система ВО має певні характеристики, пов'язані з особливостями моделей економічних систем, в яких вони функціонують. Про це свідчать статистичні дані за кожним критерієм, що характеризують різні аспекти організаційної системи ВО та СЕМ, до якої вона належить.

У табл. 1 представлено усереднені показники, що характеризують особливості систем ВО в різних соціально-економічних моделях.

Особливості соціально-економічних моделей пов'язані з вимогами комплементарності інститутів, що притаманні тій чи іншій моделі.

Найбільш інституціонально розвиненою вважається англосаксонська СЕМ. Представниками цієї моделі є такі країни, як США, Великобританія, Канада, Австралія, Нова Зеландія, Ірландія. Ці країни мають високий рівень ВВП (від 39,720,44 дол. на одного мешканця населення у Великобританії до 69,330,69 в Ірландії) [8]. Це розвинені держави, що володіють значними природними, трудовими ресурсами та посідають провідні місця в структурі промислового виробництва. Як свідчать дані, приведені в табл. 1, найбільший показник рівня витрат на освіту (5,6%) мають країни, що належать до цієї моделі. Країни англосаксонської СЕМ мають провідну позицію за показником рівня освіти (0,907). Середній відсоток студентів вищих навчальних закладів від усього населення країн, що належать до цієї СЕМ, складає 73,8% (табл. 1).

В основі цієї СЕМ лежать цінності протестантизму та індивідуалістсько-конкурентної спрямованості. Така система цінностей передбачає виражений індивідуалізм нації. Соціальним виправданням можна вважати турботу кожної особистості про власні потреби та прагнення до самоствердження, самовираження. Прослідковуємо взаємозв'язок ціннісних орієнтацій на систему ВО в цій СЕМ. Навчальний процес індивідуалістських країн передбачає перш за все розвиток самостійності та впевненості. Студенти охоче проявляють ініціативу до участі в бесіді. Розвиток вищезазначених рис дає змогу студентам не соромитися виступати перед великою аудиторією. Випускники закладів ВО самостійні та впевнені в собі.

ВО в американській системі є однією з найбільш децентралізованих у світі. Держава не має права встановлювати загальнонаціональну систему навчання. Це питання вирішується місцевими органами влади (штат або округ). Прийнято вважати, що англосаксонська СЕМ демонструє повну автономію вищих навчальних закладів, але, як видно з рис. 1, це характерно тільки для США, але не є типовим для інших країн цієї СЕМ.

В англосаксонській СЕМ спостерігається постійне збільшення студентів і ВНЗ, тобто відбувається освітня експансія. Крім того, в цій СЕМ спостерігається більше

цінування «старих» вищих навчальних закладів. Прийнято вважати, що поява «нових» закладів освіти – це втручання в ліберальну систему ВО [2, с. 22].

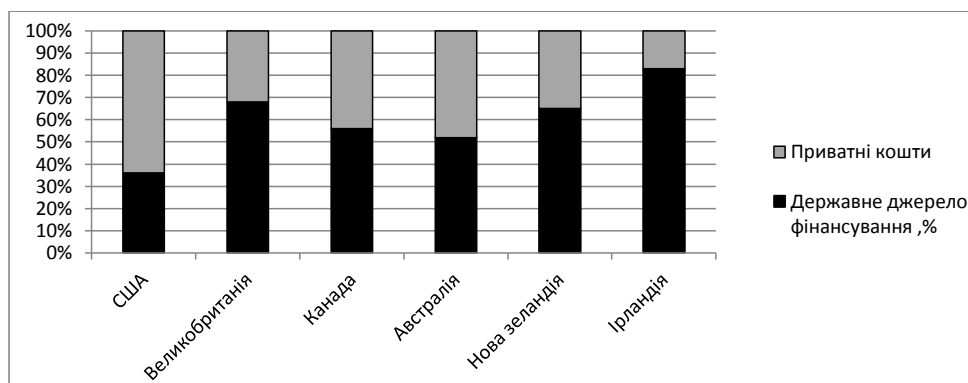


Рис. 1. Джерела фінансування системи ВО в англосаксонській ліберальній соціально-економічній моделі

Джерело: побудовано автором на основі даних джерела [4; 7]

Таблиця 1

Усереднені показники, що характеризують особливості системи ВО основних СЕМ

СЕМ	Країни-представники та релігійні конфесії, що домінують	Релігійні конфесії, що домінують	Середній показник рівня витрат на вищу освіту, %	Середній показник індексу рівня освіти	Середній відсоток студентів від усього населення, % (2015 р.)
Англосаксонсько-ліберальна	США	П – 56%, К – 28%, Іуд. – 2%, інші – 4%, не визначені у віросповіданні – 10%.	5,6	0,907	73,8
	Великобританія	П і К – близько 40 млн. ос., М – 1,5, І – 0,5 млн. ос.			
	Канада	К – 46%, П – 36%, інші – 18%.			
	Ірландія	К – 91,6%, П – 2,5%, інші – 5,9%.			
	Австрія	К – 78%, П – 5%, М та інші – 17%.			
	Нова Зеландія	Па – 67%, не визначені у віросповіданні – 33%.			
Узагальнена західноєвропейська соціал-демократична (континентальна)	Франція	К – 83–88%, П – 2%, І – 1%, М – 5–10%, не визначені у віросповіданні – 4%.	5,6	0,856	63,95
	Німеччина	П – 34%, К – 34%, М – 3,7%, інші – 28,3%.			
	Італія	К, П, зростає число М.			
	Швеція	Пл – 87%, К, Пр, П, М, І, Б – 13%.			
Далекосхідна патріархально-корпоративна	Японія	С і Б – 84%, інші – 16% (зокрема Х – 0,7%)	4	0,745	65,7
	Китай	А – 94%, Д, Б, М – 2%, Х – 4%.			
	Тайвань	Б, Конф. і Д – 93%, Х – 4,5%, інші – 2,5%.			
	Республіка Корея	Х – 49%, Б – 47%, Конф. – 3%, інші – 1%.			
Мусульманська авторитарна	Ірак	М – 97%, Х та інші – 3%.	3,8	0,607	46,64
	Іран	М – 99%, І, Х – 1%.			
	Саудівська Аравія	М – 100%.			
	Туреччина	М – 99,8%, інші – 0,2%.			
	Пакистан	М – 97%, Х, Інд. та інші – 3%.			
Постперехідний капіталізм	Україна	Пр різних юрисдикцій, уніати, П, І.	4,7	0,837	77,42
	Росія	Пр, М, Б, І та інші.			
	Польща	К – 95%, Пр і П – 5%.			
	Чехія	А – 39,8%, К – 39,2%, П – 4,6%, Пр – 3%, інші – 13%.			
	Білорусь	Пр – 80%, інші (К, П, І, М) – 20%.			

Примітка: Б – будисти, П – протестанти, К – католики, Конф. – конфуціанці, Па – протестанти-англікани, Пл – протестанти-лютерани, М – мусульмани, Х – християни, С – синтоїсти, Пр – православні, І – іудеї, Інд. – індуїсти, Д – даосисти, А – атеїсти

Джерело: розраховано автором на основі даних джерел [3; 7]



Друге місце за рівнем розвитку цілком законно можна віддати узагальненій західноєвропейській соціал-демократичній моделі. До неї належать країни Континентальної Європи, зокрема Франція, Німеччина, Італія, Швеція. ВВП цих країн досить високий (коливається від 31,952,98 дол. на одного мешканця в Італії до 53,442,01 дол. у Швеції) [8], а за темпами свого зростання поступається США. Країни, що належать до цієї СЕМ, мають високий рівень розвитку. Відмінною їх рисою є наявність кваліфікованої робочої сили та сучасних виробничих фондів. Так, ці країни мають пріоритетний показник за рівнем технічної озброєності виробництва, відповідно, за кількістю кваліфікованих фахівців в таких галузях, як медицина, інженерія, мода та дизайн.

Рівень витрат на освіту (5,6%) західноєвропейської соціал-демократичної моделі цілком порівняний з англосаксонською ліберальною. За показником рівня освіти (0,856) з невеликим відривом вона поступається англосаксонській. Середній відсоток студентів закладів ВО від усього населення складає 63,95%, що суттєво менше, ніж в англосаксонській СЕМ (73,8%), але набагато більше, ніж в мусульманській авторитарній (46,64%) (табл. 1).

В основі цієї інституціональної моделі лежать християнські цінності. Їх ретрансляцію в цінності господарських культур можна простежити за результатами досліджень Г. Хофстеде. Так, більшості вищезазначених країн притаманний низький рівень дистанції влади (31 у Швеції), окрім Франції (68) [5, с. 423]. Проте не завжди показник дистанції влади визначає, якою буде ВО в тій чи іншій країні. «Одним з важливих чинників є здібності учнів: у менш обдарованих або розумово неповноцінних дітей навіть в країнах з низькою дистанцією влади не формується потреба бути незалежними. Обдаровані діти з робітничих родин в країнах з низькою дистанцією влади знаходяться в невигідному положенні всередині інститутів освіти, наприклад в університетах, оскільки сімейні цінності цього соціального класу дуже схожі на цінності суспільства з довгою дистанцією влади» [6, с. 25]. Варіюються відношення до невизначеності (від 29 в Швеції до 86 у Франції), мужність/жіночість (від 5 у Швеції до 66 в Німеччині), індивідуалізм/колективізм (від 51 до 71). У сфері економічних інститутів поєднує ці країни близькість ціннісних орієнтацій та корпоративізму.

Щодо інституціональних основ формування системи освіти в узагальненій західноєвропейській соціал-демократичній моделі, то вона має відмінні риси від англосаксонської СЕМ. Більшість фінансування системи ВО в цій моделі належить державі (від 70% до 88%) (рис. 2).

Цій СЕМ властиві суттєва ієрархізованість інститутів у системі освіти, тісний зв'язок шкіл та вищих навчальних закладів. «Старі» університети вважаються фунда-

ментом державного устрою [2, с. 333]. Для континентальної моделі поява «нових» закладів ВО є наслідком лібералізації ВО, чого не можна сказати про англосаксонську модель [2].

Освітня експансія не має помітних масштабів. Вона коливається від 62,4 до 65,5 (табл. 1). Основним вектором розвитку системи освіти є інтеграція бізнесу й освіти, тобто створення освітніх та науково-дослідницьких центрів на базі університетів [2].

Динамічним чином в сучасних умовах розвивається система ВО в країнах, що належать до патріархально-корпоративної моделі. Такими є Японія, Китай, Республіка Корея, Тайвань. ВВП на одного мешканця цих країн коливається від 8,826,99 дол. в Китаї до 38,428,10 дол. в Японії [8], а також постійно зростає. Ці країни стрімко розвиваються, особливо у сфері новітніх інноваційних технологій, робототехніки, до того ж є найбільш високотехнологічними у світі. Значною мірою це зумовлює потреби у кваліфікованих кадрах. Має стрімкий розвиток їх економіка, у населення спостерігається високий рівень життя. Перш за все це пов'язане з високим рівнем освіти (0,745) (табл. 1). Можна вважати, що лівова частка економічного та соціального розвитку вищенаведених держав – це наслідок правильно побудованої системи освіти, тому визнаємо її однією з найкращих у світі.

Згідно з даними табл. 1 середній показник рівня витрат на освіту в далекосхідній патріархально-корпоративній моделі становить 4% від ВВП. Середній відсоток студентів закладів ВО від усього населення становить 65,7%, що ненабагато відрізняється від інших СЕМ.

Пануючими релігіями є буддизм, синтоїзм, конфуціанство, тому ціннісна система базується на групово-кооперативній спрямованості. Показники результатів дослідження Г. Хофстеде свідчать про те, що тут наявні досить високий рівень індивідуалізму, низький рівень невизначеності, що прямо пов'язано з розвитком системи ВО в цій СЕМ. Вищезазначеним країнам притаманна довгострокова орієнтація, а саме студенти є наполегливими, терпеливими, прагматичними.

Отримання освіти в країнах далекосхідної патріархально-корпоративної СЕМ стає все більш популярним. Важливою специфікою системи освіти є перебудова вищих навчальних закладів для формування кваліфікованих трудових ресурсів, які повинні відповідати рівню науково-технічного прогресу. Особливу увагу система освіти таких країн приділяє інноваціям. Відповідно, від цього буде залежати розвиток країни в подальшому.

Система ВО в далекосхідній патріархально-корпоративній моделі строго ієрархічна, егалітарна та перебуває під жорстким контролем держави. Одночасно фінансування системи освіти в далекосхідній патріархально-корпоративній моделі ведеться з приватних коштів (рис. 3).

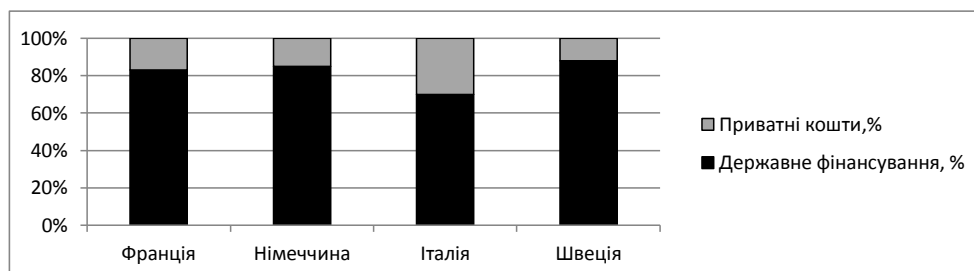
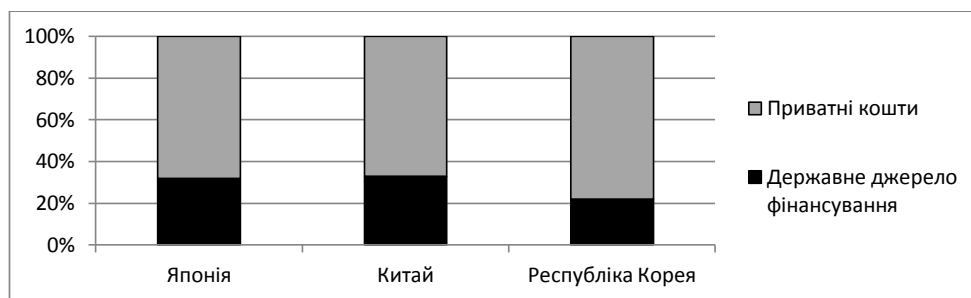


Рис. 2. Джерела фінансування системи ВО в узагальненій західноєвропейській соціал-демократичній моделі

Джерело: побудовано автором на основі даних джерела [4; 7]



**Рис. 3. Джерела фінансування системи ВО в далекосхідній патріархально-корпоративній моделі**

*Джерело: побудовано автором на основі даних джерела [4; 7]*

Основними рисами ВО в цій моделі є ефективність та динамічність. Вона швидко адаптується під технології та швидко «реагує» на всі зміни навколишнього середовища. Кваліфікованими тут стають спеціалісти таких галузей, як фізика, математика, медицина, інженерія, інформаційні технології, робототехніка.

Вищі навчальні заклади цієї СЕМ в основних аспектах функціонування адаптують англосаксонську модель з метою досягнення конкурентоспроможної позиції на світовому ринку освітніх послуг [1, с. 441].

Представницями мусульманської соціал-демократичної СЕМ є такі країни, як Іран, Ірак, Саудівська Аравія, Туреччина, Пакистан.

В основі формування мусульманської соціал-демократичної СЕМ лежить іслам. Це має провідний вплив на розвиток освіти. Він став її ідейною основою.

Соціальна спрямованість ціннісної системи має виражений егалітарно-колективістський характер. Визначено, що в країнах з колективістською культурою студенти не проявляють ініціативу в процесі навчання. До них звертаються як до колективу, певної групи, тоді студенти зацікавлено сприймають матеріал та виконують поставлені завдання. Вони досить сором'язливі та невпевнені. Вони соромляться виступати перед великим колективом, тобто членами не своєї групи. Мета навчання полягає в отриманні конкретних знань.

ВВП на одного мешканця цих країн має значні розбіжності та коливається від 1,547,85 дол. в Пакистані до 20,760,91 дол. в Саудівській Аравії [8]. Індекс рівня освіти в мусульманських країнах суттєво коливається (від 0,395 в Пакистані до 0,768 в Саудівській Аравії) [8]. Середній показник складає 0,607, що суттєво нижче, ніж в англосаксонській СЕМ. Система ВО перебуває під жорстким контролем держави. Середній показник витрат на ВО в мусульманській авторитарній моделі складає 3,8%. Середній відсоток студентів від усього населення у 2015 р. склав 46,64%, що говорить про залучення придешніх поколінь до професійного навчання [3].

Головним джерелом поповнення державних бюджетів країн, що входять до цієї СЕМ, є видобуток нафти. Компанії, що займаються добуванням нафти, належать державі. Відомо, що Саудівська Аравія є найбільшим світовим нафтодобувачем (згідно з даними Міжнародного енергетичного агентства у 2008 р., добуток склав 505 млн. т, що становить 9,2% частки світового ринку) [9]. Згідно з даними «BP Statistical review of world energy 2016» мусульманські країни – це держави з найбільшими запасами нафти у світовому просторі. В багатьох нафтовидобувних країнах витрати на освіту посідають друге місце в бюджеті, тому освітня система тут фінансується за рахунок держави.

Основною специфічною рисою системи освіти в мусульманських країнах є те, що їхні дипломи котируються тільки в межах цих країн, за винятком дипломів, що надані вищими навчальними закладами, які існували з часів Середньовіччя.

Особливе місце серед моделей систем ВО посідають країни постперехідного капіталізму (Україна, Росія, Польща, Чехія, Білорусь). ВВП на одного мешканця цих країн має великі розбіжності (від 2,639,82 дол. в Україні до 20,368,14 дол. в Чехії) [8].

Вивчення комплементарності дає змогу визначити комплементарні характеристики цієї СЕМ, що представлені.

Головний вплив на формування інституціональної моделі цих країн справляють релігійні цінності православ'я. В інституціональній сфері мають домінуючий вплив комунітарні цінності.

Особливістю ціннісної системи країн з постперехідним капіталізмом є поєднання егалітарно-колективістської та індивідуалістсько-конкурентної наповненості ціннісних орієнтацій. Основними ідеологічними, політичними та правовими інститутами є федералізм, унітаризм, цивільне право. Основними елементами інституціональної інфраструктури є держава, ринок, великі корпорації. Типом структурної комплементарності та принципом її формування є гетерогенність, а також амбівалентність індивідуалізму та колективізму.

Система освіти в цій СЕМ має ієрархічний характер. Індекс рівня освіти приблизно однаковий та має середній показник у 0,837, що не сильно відрізняється від аналогічного показника англосаксонської та західноєвропейської соціал-демократичної СЕМ. Середній показник витрат на вищу освіту становить 4,7% від ВВП. Середній відсоток студентів закладів ВО складає 77,42% від усього населення країн, що притаманні цій СЕМ (табл. 1). Фінансування системи освіти здійснюється державою (рис. 4).

Діаграма на рис. 4 свідчить про те, що в країнах, де сформувався постперехідний капіталізм, переважає державне фінансування системи ВО. Однак за результатами аналізу системи ВО в цій соціально-економічній моделі можемо сказати, що тут спостерігаються зниження державного фінансування та розвиток платної освіти.

**Висновки.** Проаналізовані дані свідчать про суттєві відмінності щодо системи ВО в різних СЕМ. В кожній з них побудована своя освітня система на підставі національних особливостей, ціннісних та культурних традицій, історично сформованого менталітету, а також рівня розвитку країн, що входять до конкретної моделі. Комплементарність інститутів в кожній СЕМ має вплив на систему освіти в ній. Дослідження дає змогу зробити висновок про комплементарну обумовленість

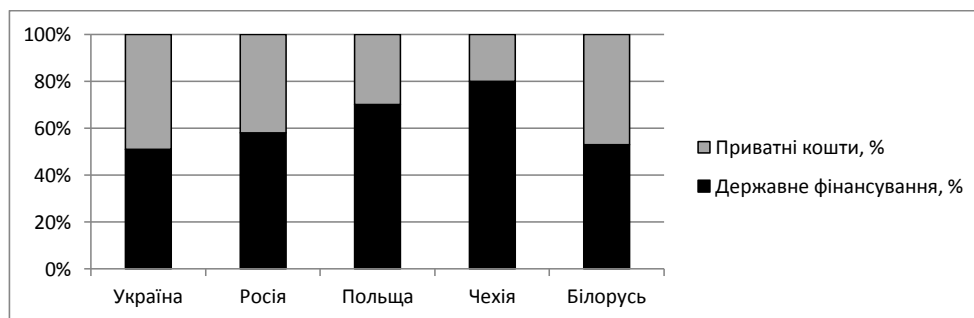


Рис. 4. Джерела фінансування системи ВО в країнах з постперехідним капіталізмом

Джерело: побудовано автором на основі даних джерела [4; 7]

інституціональних комплексів, що формують дані соціально-економічні моделі. Дослідження передумов інституціональної комплементарності систем ВО дало змогу виявити ієрархічну взаємодію інститутів у системах ВО в різних СЕМ. Основою такого взаємозв'язку є ціннісні орієнтації. Саме вони дають початок формуванню тієї чи іншої соціально-економічної моделі, що має прямий вплив на формування та розвиток системи освіти в кожній СЕМ.

Проаналізовано специфіку комплементарної зумовленості відносин в системі ВО. Дослідження дало змогу виявити закономірності формування та розвитку інституціональної системи ВО. Визначено специфіку комплементарних відносин в системі ВО як галузі економіки. Виявлено, що освітній простір в кожній соціально-економічній моделі відрізняється за системою комплементарної взаємодії елементів інституціональної системи ВО, які беруть початок від ціннісних орієнтацій.

#### Список використаних джерел:

1. MokKaHo Questing for Internationalization of Universities in Asia: Critical Reflections. Journal of Studies in International Education. 2007. Vol. 11. № ¾. P. 433–454.
2. Вахштайн В. Две модели образовательных систем: континентальная и атлантическая. Прогнозис. 2006. № 6. С. 321–352.
3. Світова та регіональна статистика, національні дані, карти і рейтинги. URL: <https://knoema.ru/atlas/topics/Образование/Высшее-образование>.
4. Організація економічного співробітництва та розвитку. URL: <https://data.oecd.org/eduresource/spending-on-tertiary-education.htm#indicator-chart>.
5. Лебедева Н., Татарко А. Ценности культуры и развитие общества: монография. Москва: изд. дом ГУ ВШЭ, 2007. 527 с.
6. Роготнева Е. Влияние дистанции власти на взаимоотношения людей в обществе. Теория и практика общественного развития. 2013. № 5. С. 23–33.
7. The Rising role and relevance of private higher education in Europe. UNESDOC. URL: <http://unesdoc.unesco.org/images/0015/001511/151100e.pdf>.
8. The World Bank. URL: <https://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.MKTP.CD>.
9. Нефть. URL: [https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9D%D0%B5%D1%84%D1%82%D1%8C#cite\\_ref-36](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9D%D0%B5%D1%84%D1%82%D1%8C#cite_ref-36).

## ИНСТИТУЦИОНАЛЬНЫЕ ПРЕДПОСЫЛКИ ФОРМИРОВАНИЯ СИСТЕМ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ СТРАН МИРА: СРАВНИТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ

**Аннотация.** В статье рассмотрены отличия систем высшего образования (ВО) разных социально-экономических моделей (СЭМ), которые обусловлены комплементарностью институтов иерархической системы образовательного пространства. Основой такой взаимосвязи являются ценностные ориентации. Именно заложенные ценности дают начало формированию той или иной социально-экономической модели, что имеет прямое влияние на формирование и развитие системы образования в каждой СЭМ.

**Ключевые слова:** высшее образование, иерархия, ценности, социально-экономические модели, институциональная комплементарность

## INSTITUTIONAL PREREQUISITES FOR THE FORMATION OF HIGHER EDUCATION SYSTEMS IN THE WORLD: COMPARATIVE ANALYSIS

**Summary.** In the paper differences between the systems of higher education (VO) of various socio-economic models (CEM) are considered, which are caused by the complementarity of institutions of the hierarchical system of educational space. The basis of this relationship are value orientations. It is the inherent values that give rise to the formation of a particular socio-economic model, which in turn has a direct impact on the formation and development of the education system in each CEM.

**Key words:** higher education, hierarchy, values, socio-economic models, institutional complementarity.

**Чумаченко О. М.**

*кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри землепорядного проектування  
Національного університету  
біоресурсів і природокористування України*

**Кривов'яз Є. В.**

*кандидат економічних наук,  
доцент кафедри геодезії та картографії  
Національного університету  
біоресурсів і природокористування України*

**Chumachenko O. M.**

*PhD in Economics, lecturer,  
Department of Land-Use planning  
National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine*

**Krivovjuz Ye. V.**

*PhD in Economics, lecturer,  
Department of Geodesy and Cartography  
National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine*

## ОСОБЛИВОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ПОТЕНЦІАЛУ ПРИРОДНИХ ПЕРИТОРІЙ КРАЇН ЄС

**Анотація.** У статті проаналізовано сучасний стан ландшафтів країн Європи. Особливу увагу приділено аналізу стану природних та антропогенних систем, а також наведено порівняльні показники ландшафтного різноманіття деяких країн. Охарактеризовано залежність індексів різноманітності Шеннона та фактичного стану територій, які підлягають оцінюванню.

**Ключові слова:** територія, ландшафт, Європейський Союз, урбанізація, землекористування, сільськогосподарські землі, угіддя.

**Вступ та постановка проблеми.** Всі сучасні європейські ландшафти характеризуються динамічністю та мінливістю, що спостерігаються на порівняно невеликих територіях [1], наприклад від субарктичної тундри на півночі до напівпустельного середовища на півдні або з низин та рівнин до відносно високих гірських масивів Альп, Піреней та Карпат. Сучасна територія Європейського Союзу є полігоном для формування для різноманітних ареалів, багатьох як аборигенних, так і завезених представників флори та фауни [3]. Структура земель та землекористувань відіграють важливу роль у цих різноманітних екосистемах.

Ландшафти належать до території землі, характер та функції якої визначаються складною та регіонально-специфічною взаємодією природних процесів та об'єктів (рельєф, тип ґрунту, наявність вод, клімат тощо) та антропогенного втручання (сільське господарство, лісове господарство, політика АПК, будівництво та економічний тиск). Землекористування низки країн характеризується однорідністю та великоконтурністю угідь, інші мають мозаїку невеликих ділянок, які є різними за складом та функціональним використанням земельних ділянок [2; 4].

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питанням вивчення сучасного стану та перспективного використання урбанізованих, природних та сільськогосподарських територій присвячено праці багатьох вчених, що є дослідниками сфері використання земель, оцінювання земельно-ресурсного потенціалу територій, зокрема роботи А.Г. Маргина, Д.С. Добряка, А.М. Третьяка, В.М. Другак, А.Я. Ступеня. Питанням екологічного оцінювання природно-територіальних комплексів присвячено роботи зарубіжних вчених, зокрема праці К. Шеннона, В. Вівера, Р. Маргалефа, Е. Сімпсона.

Значна частина сучасних землекористувань характеризується однорідністю та великоконтурністю угідь, інші мають мозаїчну структуру земельних ділянок. Незалежно від типу землекористування в умовах інтенсифікації різногалузевих виробництв виникає гостра необхідність оцінювання різноманітності природно-територіальних комплексів. В умовах значного антропогенного тиску на навколишнє середовище напрацьовано комплекс оціночних показників, які можуть створити основу для подальшого планування використання та раціонального використання ландшафтів. Сьогодні актуальним є пошук оптимальних варіантів використання обмежених виробничих ресурсів, зокрема земельних, та подальшого їх перерозподілу між різними галузями виробництва.

**Метою** роботи є аналіз та критичне оцінювання стану природних ландшафтних систем, підданих антропогенному впливу, а також територій з різним рівнем урбанізації в межах країн Європейського Союзу.

**Результати дослідження.** В сучасній практиці організації з моніторингу стану навколишнього середовища напрацьовано комплекс оціночних показників, які можуть бути використані для оцінювання зв'язків між моделями ландшафтів та біорозмаїттям. Територію ландшафтів умовно можна розділити на відрізки у 250 м та кількісно оцінити об'єкти природного й антропогенного походження [6; 7]. Структура ландшафтів ЄС аналізується з урахуванням таких елементів, як кількість різних типів землекористувань, різноманітність та фрагментація. Наявна інформація про просторову організацію, розташування ландшафтів лежить в основі перспективного планування та використання територій.

Наявність статистичної інформації про стан ландшафтів дає змогу розрахувати індекс різноманітності Шеннона. Для країн ЄС цей показник у 2016 році склав 0,7. Більшість країн-членів ЄС зареєстрували показники в інтервалі від 0,65 до 0,75.

Найвищий рівень ландшафтного різноманіття зафіксовано в державах з неоднорідним рельєфом, а саме в Португалії, Словенії, Австрії та Люксембурзі. Індекс Шеннона становив понад 0,75. Дещо нижчі показники має група країн, ландшафтна різноманітність яких була близькою до середнього показника ЄС (Німеччина, Франція, Польща). Остання група країн, показники за якими аналізуються, в структурі землекористувань мають лісовкриті території, тобто вони мають відносно однорідні ландшафти та

низький ступінь різноманітності (наприклад, Естонія та Фінляндія). Остання група відзначається низьким рівнем ландшафтного різноманіття, їх ландшафти характеризуються однорідністю (показники менше 0,65), як правило, переважає один тип землекористувань; найчастіше це пасовища, покинуті сільськогосподарські угіддя. Така ситуація спостерігається в Ірландії, Угорщині, Румунії та Великобританії [7].

На рис. 1 наведено показники індексу Шеннона для країн ЄС.

Оцінюючи стан територій ландшафтів, ми виділили 261 регіон. При цьому було виділено 12 регіонів, в яких індекс Шеннона становить понад 0,8. Найбільшою розчленованістю характеризуються території Португа-

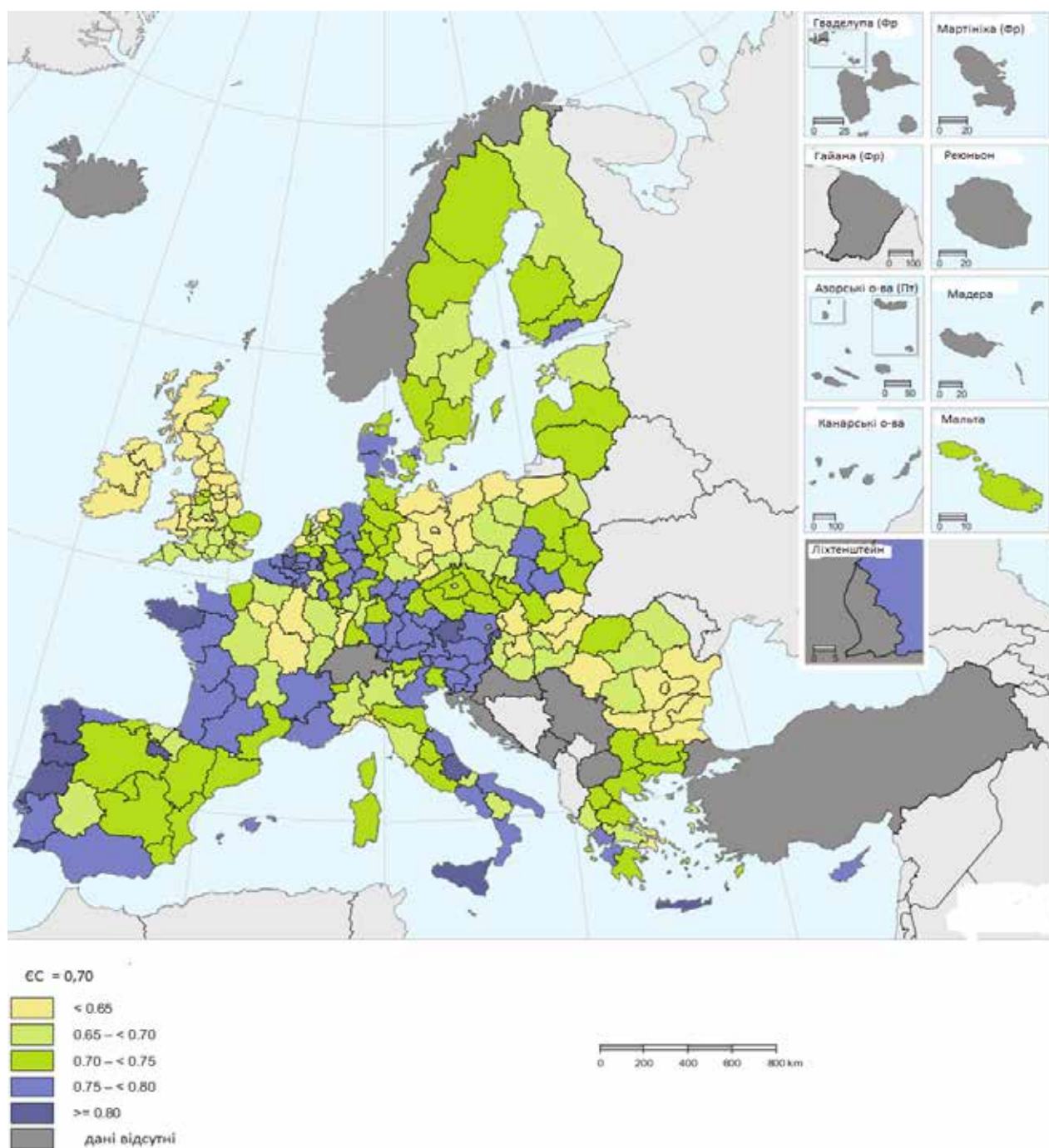


Рис. 1 Ландшафтне різноманіття ЄС, 2016 рік

лії та Австрії, що свідчить про строкатість структури ландшафтів.

Високим рівнем строкатості ландшафтних комплексів характеризуються території деяких регіонів Португалії, зокрема провінції Норте та Алгарве, що є яскравими представниками таких територій.

Ці райони у своїй структурі землекористувань мають значні площі лісів, багаторічних насаджень, під час використання в сільськогосподарських цілях вони застосовуються під закладання та вирощування виноградників. Північно-приатлантичний регіон Португалії має невисоку щільність населення, а завдяки сприятливим кліматичним умовам має переважаючий сільськогосподарський тип землекористування [6].

Другий за величиною індекс Шеннона має територія провінції Алгарве (Португалія). Структура землекористування характеризується значною кількістю площ забудованих територій уздовж південного узбережжя, а також досить високим рівнем сільськогосподарського освоєння території.

Аналізуючи землекористування Австрії, ми виявили, що регіони Burgenland та Oberösterreich мають високі показники індексу. Регіон Burgenland відзначається розгалуженою структурою ландшафтів. Невисокий рівень урбанізації, досить розгалужена гідрографічна сітка (найбільше озеро Австрії – Neusiedler) та значні площі лісовкритих територій сприяють формуванню різноманітних та стійких ландшафтів. Сільськогосподарське землекористування у своїй структурі має значні площі багаторічних насаджень (виноградники та фруктові сади). Регіон Oberösterreich посідає 6 місце в загальному рейтингу, характеризується контрастністю землекористування. В структурі ландшафтів є фації, представлені реліктовими лісами, районами інтенсивного ведення сільськогосподарського виробництва (район міста Linz) та гірські масиви Альп.

Проводячи аналіз структури землекористувань, ми виявили регіони південної Італії, північної Іспанії, Франції, Бельгії, Нідерландів та Фінляндії, що мають індекс, який вищий за 0,8. Так, доцільно виділити регіони південної Італії (острів Сицилія і Аbruццо, який розділений між гірською місцевістю та низовинами прибережних районів Адріатичного моря), регіони з мозаїчними ландшафтами на півночі Іспанії (Галісія і Ла Ріоха), низини району Бретань (Франція), Ост-Влаандрен (Бельгія), Лім-

бург (Нідерланди) та острів Аланд (Фінляндія). Високі показники Шеннона пояснюються різноманітними типами землекористування, які представлені відносно невеликими ділянками, що приводить до фрагментації та мозаїчності території.

Під час дослідження виявлено, що низка територій має низький рівень ландшафтного різноманіття, такий стан характерний для деяких регіонів Англії.

Під час дослідження виділено низку територій з показником Шеннона, який менший за 0,65 (світлий відтінок на рис. 1). Понад третина таких регіонів розташована в Англії, що обумовлене невеликими площами землекористувань держави, 7 регіонів – в Німеччині, по п'ять – у Франції та Угорщині, по чотири – в Болгарії, Польщі та Румунії, інші регіони розділились між Словаччиною, Ірландією, Нідерландами, Бельгією, Чехією, Італією та Австрією.

Відносно низький рівень ландшафтного різноманітності в багатьох регіонах Англії пов'язаний з густонаселеністю та значною урбанізацією територій. Загалом 23 з 37 регіонів Англії мають індекс рівності Шеннона, близький до 0,65.

Значна частина землекористувань Ірландії у своїй структурі має пасовища (природні та штучні), а саме 67,1% загальної площі, що впливає на зниження індексу до 0,65. Пасовища становлять 40,1% загальної площі Великобританії. В середньому по ЄС пасовища становлять 19,5% площі.

Деякі регіони Східної Європи також відзначаються однорідністю структури ландшафтів. Так, в п'яти із семи регіонів Угорщини індекс Шеннона становить менше 0,65. Ці регіони часто характеризувались порівняно високим відсотком землекористувань різного типу, особливо сільськогосподарських земель, які становлять 46,9% загальної площі Угорщини станом на 2016 рік, що майже вдвічі перевищує середнє значення по ЄС (24,7% території). В Болгарії чотири регіони мають індекси, які нижчі за 0,65.

Під час аналізу стану ландшафтів слід виділити та проаналізувати урбанізовані території, які мають досить низькі показники [7]. Так, в Лондоні індекс рівності становить 0,39. Території Північного Йоркширу, Північної Ірландії, Східного Уельсу, Східного Йоркширу тощо характеризуються найнижчими показниками [5; 6]. Окрім Лондона, столиці та великі міста інших країн

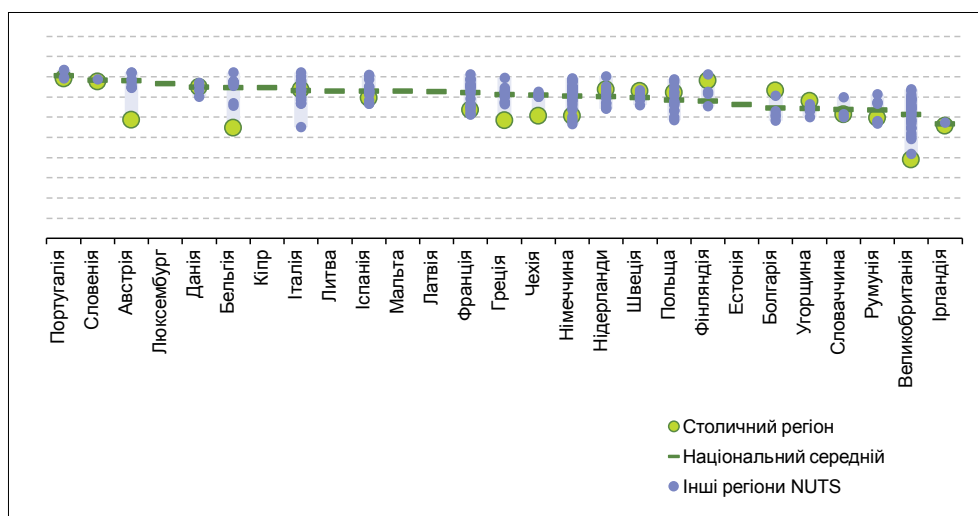


Рис. 2. Структура ландшафтного різноманіття країн ЄС, 2016 рік

мають індекси ландшафтного різноманіття, які менші за 0,65. Так, в Брюсселі індекс становить 0,55, Аттіці – 0,58, Відні – 0,59, Бухаресті – 0,60, Берліні – 0,60, Празі – 0,61, Братиславі – 0,61, Парижі – 0,64.

На рис. 2 представлено аналіз результатів ландшафтного різноманіття в ЄС, а також показано різницю між регіонами в межах однієї держави-члена ЄС.

**Висновки.** Аналізуючи структуру територій низки країн ЄС, ми виділили такі критерії оцінювання, як кількість типів землекористувань, різноманітність та фрагментація. Такий поділ дає змогу сформулювати мозаїчну структуру землекористувань, а в подальшому провести порівняльне оцінювання ландшафтної різноманітності. Так, під час дослідження виявлено, що деякі території характеризуються досить високими показниками різноманіття (окремі регіони Португалії, Австрії, Іспанії,

Франції, Бельгії, Нідерландів та Фінляндії), що вказує на дрібноконтурність землекористувань, приводить до фрагментації та мозаїчності території. Наявна інформація про просторову організацію, розташування ландшафтів лежить в основі перспективного планування та використання територій. Водночас землекористування низки країн (Англія, Ірландія тощо) характеризується відносно великими площами та однотипністю, що впливає на зниження індексу Шенонна до 0,6.

Під час планування використання земель пріоритетним напрямом слід вважати формування природних територій, що забезпечує екологічну стійкість територій. З іншого боку, антропогенний вплив формує системи агроландшафтів, що обумовлюється стрімкою урбанізацією, постійними змінами в сільськогосподарському виробництві.

#### Список використаних джерел:

1. Альошкіна Л.П. Зарубіжний досвід розвитку земельних відносин: можливості застосування в Україні. Інноваційна економіка. 2012. № 3 (29). С. 291–294.
2. Лебедева Н.В, Дроздов Н.Н., Криволуцкий Д.А. Биоразнообразие и методы его оценки. Москва: изд-во МГУ, 1999. 94 с.
3. Мэгарран Э. Экологическое разнообразие и его измерение. Москва: Мир, 1992. 181 с.
4. Шкурпат О.В. Досвід країн Європейського Союзу в державному управлінні земельними відносинами. Державне управління та місцеве самоврядування. 2013. Вип. 3. С. 186–197. URL: [http://nbou.gov.ua/UJNRdums\\_201\\_3\\_24](http://nbou.gov.ua/UJNRdums_201_3_24).
5. Agriculture, forestry and fishery statistics. 2015 edition. Statistical books // Eurostat. Luxembourg: Publications Office of European Union, 2016. 206 p.
6. Farm structure statistics. Eurostat statistics. URL: [http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Farm\\_structure\\_statistics](http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Farm_structure_statistics).
7. Shannon C.E., Weaver W. The Mathematical Theory of Communication. Urbana: University of Illinois Press, 1949. 360 p.

#### ОСОБЕННОСТИ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ПОТЕНЦИАЛА ПРИРОДНЫХ ПЕРИТОРИЙ СТРАН ЕС

**Аннотация.** В статье проанализировано современное состояние ландшафтов стран Европы. Особое внимание уделено анализу состояния природных и антропогенных систем, а также приведены сравнительные показатели ландшафтного разнообразия некоторых стран. Охарактеризована зависимость индексов разнообразия Шеннона и фактического состояния территорий, подлежащих оцениванию.

**Ключевые слова:** территория, ландшафт, Европейский Союз, урбанизация, землепользование, сельскохозяйственные земли, уголья.

#### FEATURES OF USE OF POTENTIAL FOR NATURAL ENTITIES OF EU COUNTRIES

**Summary.** The article analyzes the present state of landscapes of European countries. Particular attention is devoted to the analysis of the state of the natural and anthropogenic systems and the comparison of the indicators of landscape diversity in some countries. The dependence of the Shannon diversity indices and the actual state of the territories to be assessed is described.

**Key words:** territory, landscape, European Union, urbanization, land use, agricultural land, land.

**Шлапак А. В.**

*кандидат економічних наук, доцент,  
професор кафедри міжнародного обліку і аудиту  
Київського національного економічного університету  
імені Вадима Гетьмана*

**Конохов С. В.**

*аспірант кафедри міжнародного обліку та аудиту  
Київського національного економічного університету  
імені Вадима Гетьмана*

**Shlapak A. V.**

*PhD in Economics, Associate Professor,  
Professor of the Department of International Accounting and Auditing  
Kiev National Economic Vadym Hetman University*

**Konokhov S. V.**

*Postgraduate Student  
at International Accounting and Auditing Department  
Kiev National Economic Vadim Hetman University*

## ГЛОБАЛЬНА ПРОДОВОЛЬЧА ПРОБЛЕМА: ЕКОНОМІЧНИЙ ЗМІСТ ТА ПІДХОДИ ДО ВИРІШЕННЯ

**Анотація.** У статті розглянуто економічний зміст глобальної продовольчої проблеми, що відбиває характер соціально-економічних відносин. Ключові методологічні засади концепції міжнародного продовольчого порядку лягли в основу концептуалізації наукової проблеми щодо пояснення причинно-наслідкових зв'язків міжнародної продовольчої допомоги в парадигмі глобального продовольчого режиму. Це можна кваліфікувати як систему економічних, класових та міжнаціональних відносин, інститутів і владних порядків. У рамках глобально-інноваційного типу міжнародного продовольчого режиму все більше викристалізується загальний тренд щодо великого поширення споживчих моделей консюмеризму. Посилення монополізації світового ринку аграрної продукції та значне загострення глобальної продовольчої проблеми актуалізують питання формування ефективної глобальної продовольчої політики, зорієнтованої на демонополізацію, лібералізацію та транспарентність функціонування регіональних ринків продовольства, уніфікацію механізмів ціноутворення на продовольчу продукцію та послуги з їх транспортування, а також забезпечення пріоритету споживача у виборі постачань продуктів харчування.

**Ключові слова:** постачання, споживання, продовольча проблема, світові ринки, аграрна продукція, глобальна безпека.

**Вступ та постановка проблеми.** У першій чверті ХХІ ст., незважаючи на колосальні досягнення глобального науково-технічного та інноваційного розвитку в сфері розв'язання глобальних проблем людства, світова спільнота так і залишається перед загрозливими викликами глобальної продовольчої проблеми. Як системне соціально-економічне явище вона досі не має однозначного трактування, а науковці та експерти мають багато підходів до розуміння її змістовної сутності та структурної компонентності. Її кваліфікують як систему забезпечення продуктами харчування різних соціальних груп населення; комплекс взаємопов'язаних проблем щодо забезпечення населення продовольством та формування сталого сільськогосподарства; економіко-технологічні, соціально-демографічні та політичні аспекти виробництва, розподілу й споживання продуктів харчування, загострення яких викликає напругу щодо забезпечення суспільства необхідними харчами [1, с. 128].

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Глобальним проблемам людства присвячено багато праць світових та українських вчених, таких як Т. Сендлер, І. Кауль, М. Стерн, І. Грюнберг, С. Барретт, С. Медведєв, І. Томашов, О. Даниленко, Д. Лук'яненко, А. Поручник, Я. Столярчук. Проте поза їхньою увагою залишаються питання неурегульованості на наднаціональному рівні питань, пов'язаних з упорядкуванням функціонування багатofункціонального сільськогосподарства, міжнародного трансферу біотехнологічних розробок, торгівлі органічною продукцією.

**Метою** роботи є характеристика економічного змісту глобальної продовольчої проблеми, що відбиває характер соціально-економічних відносин.

**Результати дослідження.** Економічний зміст глобальної продовольчої проблеми відбиває характер соціально-економічних відносин між окремими індивідами, населенням та державою, окремими країнами світу щодо суспільного відтворення продовольчих товарів на всіх його етапах, а саме на етапах виробництва, розподілу, обміну та споживання. Він характеризує брак людських можливостей щодо споживання продуктів харчування необхідної кількості та якісних кондицій, здатних підтримувати належну людську життєдіяльність. Виявляючись на різних рівнях (індивідуальному рівні, рівні домогосподарств, територіальному, регіональному, країновому і глобальному рівнях), глобальна продовольча безпека не зводиться лише до браку власне продовольчого забезпечення населення продуктами харчування, а включає також невідповідність білкового споживання пороговим нормативним значенням, незбалансованість споживання білкових та енергетичних продуктів, брак споживання тваринних білків, недостатній доступ до чистої питної води.

На нашу думку, масштаби та структурні виміри глобальної продовольчої проблеми набувають найбільш концентрованого свого вираження в парадигмі глобального продовольчого режиму. Його можна кваліфікувати як систему економічних, класових та міжнаціональних відносин, інститутів та владних порядків [2, с. 89] щодо



забезпечення сучасного продовольчого відтворення, конвергенції світових процесів виробництва та споживання продуктів харчування з процесами нагромадження глобального капіталу. Глобальний продовольчий режим як концептуальне узагальнення загальносвітових процесів відтворення продуктів харчування бере свій початок від першої половини 1980-х років, а також пов'язаний з ім'ям професора суспільствознавства Торонтського університету Х. Фрідмана. Саме він у 1982 році запровадив у науковий обіг таку неологічну категорію, як міжнародний продовольчий порядок ("international food order"), що є прототипом сучасної парадигми глобального продовольчого режиму [3, с. 129]. Цим терміном було кваліфіковано співвідношення виробництва країнами продуктів харчування з процесами нагромадження в їх економіках капіталу та їх міжнародною владою і ступенем впливу на процеси ухвалення світових управлінських рішень.

Саме ключові методологічні засади концепції міжнародного продовольчого порядку лягли в основу концептуалізації наукової проблеми щодо пояснення причинно-наслідкових зв'язків як щодо нарощування, так і стосовно зменшення масштабів програм міжнародної продовольчої допомоги Сполучених Штатів Америки відсталім країнам як одного з важливих інструментів реалізації цією державою м'якого геополітичного впливу в епоху холодної війни [4, с. 140]. Однак вже з другої половини 1980-х років концепція міжнародного продовольчого порядку розвивається у більш широкому концептуальному форматі еволюційного поступу міжнародного продовольчого режиму, сутнісний зміст та етапи якого красномовно відбивають характер міжнародних економічних відносин щодо виробництва та споживання продуктів харчування у їх тісному взаємозв'язку з періодами нагромадження капіталу [5, с. 95]. Як набір правил, норм та інститутів, що регулюють поведінку акторів глобальної продовольчої системи [6, с. 856], та пануюча структура виробництва й споживання продуктів харчування у глобальному масштабі [7, с. 30] міжнародний продовольчий режим матеріалізує фактично ключові нормативні параметри (правила гри) функціонування світового продовольчого сектору, його структурну динаміку та трансформаційні зміни.

Невипадково діючі в різні історичні періоди продовольчі режими завжди були хронологічно відокремлені кризами капіталістичного способу виробництва. Кидаючи виклик застарілим елементам системи світового виробництва продуктів харчування, ці кризи завжди несли потужний позитивний імпульс її модернізації, а також фундаментальному трансформуванню базових аграрних технологій, принципам організації виробничого процесу, режимам регулювання аграрного сектору та його основним економічним інститутам. Інакше кажучи, за своєю природою продовольчі режими дуже схожі на технологічні уклади, отже, їх еволюція (подібно останнім) відбиває фактично радикальні інноваційні зрушення в аграрному виробництві, якісне оновлення його технологічної основи, видової та інструментальної структури, методів організації сільськогосподарського бізнесу, каналів дистрибуції аграрної продукції, а також процесів системної інновацізації світової аграрної економіки.

Багаторічна усталеність глобальних тенденцій щодо динамічного зростання індивідуальних доходів громадян практично усіх країн світу, розширення доступності широких верств населення до товарів та послуг першої необхідності, підвищення рівня резистентності навіть найменш заможної його частини до коливань цінової кон'юнктури національних і глобальних ринків продовольства [8, с. 315] також стали потужними драйверами

формування глобально-інноваційного типу міжнародного продовольчого режиму щодо докорінної зміни структури особистого споживання. Йдеться насамперед про зменшення питомої частки витрат домогосподарств на харчування у їх загальних споживчих витратах, що свідчить про значне покращення умов відтворення глобального людського ресурсу. Так, у 1970–2016 роки витрати домогосподарств на харчі зменшились з 14,1% до 9,5% їх загальних споживчих витрат у США, з 18,5% до 9,8% в Австрії, з 20,7% до 11,5% у Данії, з 21,1% до 13,5% у Франції, з 27,1% до 10,6% у Німеччині, з 19,9% до 8,5% у Великобританії, з 24,2% до 12,4% у Фінляндії, з 20,8% до 12,9% у Швеції, з 26,7% до 9,1% в Ірландії, з 23,7% до 9,4% у Люксембурзі [9]. Подібна спадна динаміка є свідченням, з одного боку, формування потужного ресурсу розвитку тих галузей та секторів національних економік країн, що характеризуються значно вищим, ніж аграрний сектор, показником частки доданої вартості в ціні продукції, а з іншого боку, значного розширення можливостей домогосподарств щодо інвестування в розвиток людського ресурсу через нарощування витрат на освіту, охорону здоров'я, розваги, різні форми мобільності тощо.

Крім того, останніми роками спостерігається діаметрально протилежна тенденція щодо динаміки щорічних подушових витрат на продукти харчування (у сегменті домашнього харчування) в абсолютних розмірах за різними групами країн. Тоді як держави-лідери характеризуються загальним їх зменшенням, країни, що розвиваються, навпаки, демонструють збільшення. Наприклад, тільки у 2010–2016 роки цей показник зменшився у Швейцарії з 4,3 до 3,6 тис. дол. США, у Норвегії – з 4,5 до 3,5 тис. дол. США, у Фінляндії – з 2,9 до 2,8 тис. дол. США, у Франції – з 3,1 до 2,7 тис. дол. США, в Нідерландах – з 2,5 до 2,3 тис. дол. США, у Великобританії – з 2,1 до 1,9 тис. дол. США, у Канаді – з 2,5 до 2,2 тис. дол. США, в Італії – з 3,1 до 2,7 тис. дол. США. Натомість у Казахстані вони зросли з 1,5 до 1,7 тис. дол. США, в Румунії – з 1,3 до 1,7 тис. дол. США, в Саудівській Аравії – з 1,5 до 1,7 тис. дол. США, в Коста-Ріці – з 1,3 до 2,1 тис. дол. США, в Туркменістані – з 0,3 до 1,6 тис. дол. США, в Гонконзі – з 2,8 до 4,4 тис. дол. США [10]. Це свідчить насамперед про неухильну зміну інституційної структури харчування країн-лідерів, населення яких дедалі більшою мірою переорієнтовується на сегмент ресторанів, кафе та інших закладів громадського харчування. З іншого боку, країни, що розвиваються, віддають перевагу домашньому харчуванню, що на тлі підвищувальної динаміки цін на продукти харчування та загального покращення структури «продовольчої корзини» (зі зростанням частки м'ясних та рибних продуктів з витісненням більш дешевих хлібних, хлібобулочних, макаронних виробів та інших продуктів «дешевого» сегменту) спричиняє зростання подушових витрат на харчі в абсолютних показниках.

Загалом же в рамках глобально-інноваційного типу міжнародного продовольчого режиму все більше викристалізовується загальний тренд великого поширення споживчих моделей консюмеризму (споживацтва), що характеризуються масовим споживанням продовольчих товарів з формуванням відповідної системи моральних цінностей та установок. Так, згідно з даними західних досліджень, сьогодні не більше 30% усього пропонованого глобальним споживачам товарного асортименту відповідає їх базовим потребам, тоді як решту становлять похідні потреби, потреби, генеровані ринком, а подекуди – й агресивно нав'язані ним. Саме консюмеризм лежить в основі небаченого «роздування» ритейлівського сегменту торгівлі, що включає різноформатні мережі магазинів, мага-

зани дрогерського типу (невеличкі за площею магазини біля дому) та підприємства роздрібною торгівлі з великими торговельними площами, штатом працівників та значною кількістю товарів у торговельних залах та на складах. Досягнутий ними ефект економії на масштабах, результативна оптимізація трансакційних витрат завдяки впровадженню централізованих систем управління, оперативне освоєння нових ринкових ніш та сегментів становлять цементуючу основу розбудови магазинними мережами усталених довгострокових відносин з покупцями та ефективного просування товарів на ринок. Якщо у 1928 році частка контролюваної торговельними мережами торгівлі не перевищувала у США 15%, то нині вона становить понад 80% [11]. Щодо Німеччини, то структура розподілу доходів у секторі роздрібною торгівлі продуктами харчування засвідчує домінування у 2003–2017 роки дисконтних продуктових магазинів. На них припадає практично такий самий обсяг продажів, як сукупно на повноформатні продуктови ритейлери та гіпермаркети.

Якщо ще кілька десятиліть тому великі торговельні ритейлівські мережі були дислоковані виключно в мегаполісах та зорієнтовані переважно на покупців з доходами середнього та вище середнього рівнів, то нині всі ми стаємо свідками значного нарощування ринкової концентрації роздрібних торговців продуктами харчування, збільшення масштабів здійснюваних роздрібних закупок харчів, зростання обсягів їх електронних продажів, перетворення супермаркетів на основне місце взаємодії виробників та споживачів продуктів харчування. Більш того, глобальні умови функціонування мережевих ритейлерів надають їм безпрецедентну ринкову владу над виробниками продуктів харчування, що активно реалізується ними шляхом встановлення плати за вхід у мережу, додаткових комісій за оренду магазинних полиць, а також затримок з поверненням коштів за продані товари та накладанням різних роду штрафів.

Це докорінно трансформує партнерські відносини між виробниками продуктів харчування та ритейлівськими мережами, коли перші змушені розглядати мережеві магазини не стільки як партнерів зі збуту виробленої продукції, скільки як повноцінних її споживачів, що володіють широкими можливостями вибору своїх постачальників. Отже, ефективна взаємодія цих агентів забезпечує їх глибоку «прив'язку» один до одного, що стає головним драйвером

активного розвитку ритейлівськими мережами власних торговельних марок ("private label"), як наслідок, розширення можливостей отримання ними додаткового заробітку, уникнення диктату постачальників, зниження власних трансакційних витрат та встановлення цін на продукцію в середньому на 20–30% нижче, ніж на їх аналоги-бренди. Наприклад, частка власних торговельних марок у супермаркетах Європейського Союзу нерідко досягає 70% їх загальної кількості [12, с. 169], а ринок власних торговельних марок таких ритейлерів, як "Auchan", "Metro Cash & Carry", становить у Швейцарії 45%, у США та країнах Західної Європи – по 25%, у Східній Європі – 15%. Слід відзначити, що нині в Європі саме в сегменті продуктів харчування фіксується найбільша кількість власних торговельних марок, а саме понад 35% (тоді як у сегменті одягу та взуття – 18%, алкогольних напоїв – 14,2%), майже 60% жителів Німеччини, 58% мешканців Великобританії та 40% громадян Франції погоджуються з тим, що якість товарів власних торговельних марок жодним чином не поступається якісним кондиціям брендваної продукції [13, с. 143]. Зазвичай під власними брендами ритейлівські мережі продають широкий спектр продуктів харчування, зокрема безалкогольні напої, крупи, борошно, макарони, молочну продукцію, овочеву консервацію, що дає змогу охопити практично весь базовий набір харчів широких верств населення.

**Висновки.** Глобальна продовольча проблема є однією з найгостріших проблем, яку не здатні вирішити навіть колосальні досягнення сучасного науково-технічного й інноваційного розвитку. Її економічний зміст відбиває характер соціально-економічних відносин між окремими індивідами, населенням та державою, окремими країнами світу щодо суспільного відтворення продовольчих товарів на всіх його етапах, а саме на етапах виробництва, розподілу, обміну та споживання. Глобальна продовольча проблема виявляється як у значному дефіциті продуктів харчування в найбільш бідніших країнах світу, так і в значному браку коштів у певній частині населення на купівлю харчів, незбалансованому раціоні харчування, невідповідності білкового споживання пороговим нормативним значенням, незбалансованості споживання білкових та енергетичних продуктів, браку споживання тваринних білків, недостатньому доступі до чистої питної води, поширенні неякісного харчування тощо.

#### Список використаних джерел:

- Капица С. Сколько людей жило, живет и будет жить на земле. Очерк теории роста человечества. Москва: Международная программа образования, 1999.
- Wittman H. Food Sovereignty: A new Rights Framework for Food and Nature? Environment and Society: Advances in Research. Special Issue on Food. 2011. Vol. 2. № 1. P. 87–105.
- Малов А. Международный продовольственный режим. Вестник МГИМО-Университета. 2018. № 1 (58). С. 127–147.
- McMichael P. A food regime genealogy. The Journal of Peasant Studies. 2009. Vol. 36. № 1. P. 139–169.
- Friedmann H., McMichael P. Agriculture and the State System: the Rise and Decline of National Agricultures, 1870 to the Present. Sociological Rurales. 1989. Vol. 29. № 2. P. 93–117.
- Puchala D.J., Hopkins R.F. Toward innovation in the global food regime. International Organization. 1978. Vol. 32. № 3. P. 855–868.
- Friedmann H. The political economy of food: a global crisis. New Left Review. 1993. Vol. 197. P. 29–57.
- Поручник А., Столярчук Я., Колот А. та ін. Стратегії конкурентного розвитку у глобальній економіці: монографія / за заг. ред. А. Поручника, Я. Столярчук. Київ: КНЕУ, 2016. 331 с.
- Food and non-alcoholic beverages, Member States, 2016, % of total expenditure.png. Eurostat. URL: [http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=File:Food\\_and\\_non-alcoholic\\_beverages\\_Member\\_States\\_2016\\_%25\\_of\\_total\\_expenditure](http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=File:Food_and_non-alcoholic_beverages_Member_States_2016_%25_of_total_expenditure).
- Expenditure on food per capita. URL: <https://knoema.com/atlas/topics/Food-Security/Expenditures-Spent-on-Food/Expenditure-on-food-per-capita>.
- Савицька Н., Полевич К. Тенденції розвитку мережного ритейлу як драйвера глобальної економіки. Ефективна економіка. 2014. № 9. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3361>.
- Давимука С, Федулова Л., Попадинець Н. та ін. Інноваційний розвиток підприємств сфери торгівлі: світові тенденції та практика в Україні: монографія / за заг. ред. С. Давимуки. Львів: ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М.І. Долинського НАН України», 2016. 169 с.
- Бровченко В. Власні торгові марки в роздрібній торгівлі. Економічний вісник НТУУ «КПІ». 2010. Вип. 20.5. С. 143–148.

## ГЛОБАЛЬНАЯ ПРОДОВОЛЬСТВЕННАЯ ПРОБЛЕМА: ЭКОНОМИЧЕСКОЕ СОДЕРЖАНИЕ И ПОДХОДЫ К РЕШЕНИЮ

**Аннотация.** В статье рассмотрено экономическое содержание глобальной продовольственной проблемы, отражающей характер социально-экономических отношений. Ключевые методологические основы концепции международного продовольственного порядка легли в основу концептуализации научной проблемы по объяснению причинно-следственных связей международной продовольственной помощи в парадигме глобального продовольственного режима. Это можно квалифицировать как систему экономических, классовых и межнациональных отношений, институтов и властных порядков. В рамках глобально-инновационного типа международного продовольственного режима все больше выкристаллизовывается общий тренд по широкому распространению потребительских моделей консюмеризма. Усиление монополизации мирового рынка аграрной продукции и значительное обострение глобальной продовольственной проблемы актуализируют вопрос формирования эффективной глобальной продовольственной политики, сориентированной на демополизацию, либерализацию и транспарентность функционирования региональных рынков продовольствия, унификацию механизмов ценообразования на продовольственную продукцию и услуги по их транспортировке, а также обеспечение приоритета потребителя в выборе поставок продуктов питания.

**Ключевые слова:** поставка, потребление, продовольственная проблема, мировые рынки, аграрная продукция, глобальная безопасность.

## GLOBAL FOOD PROBLEM: ECONOMIC CONTENT AND APPROACHES TO SOLVING

**Summary.** The article considers the economic content of the global food problem, which reflects the nature of socio-economic relations. The key methodological foundations of the concept of the international food order formed the basis for the conceptualization of the scientific problem of explaining the causal effects of international food assistance in the paradigm of the global food regime. It can be qualified as a system of economic, class and interethnic relations, institutes and authorities. Within the framework of a globally-innovative type of international food regime, the general trend towards widespread consumerism of consumerism is becoming clear. Strengthening the monopolization of the world market for agrarian products and a significant exacerbation of the global food problem will raise the issue of the formation of an effective global food policy aimed at demonopolization, liberalization and transparency of functioning of regional food markets, unification of pricing mechanisms for food products and their transportation services, as well as ensuring the priority of the consumer in the choice of food supply.

**Key words:** supply, consumption, food problem, world markets, agrarian products, global security.

УДК 338.45(518)

**Шуляр Р. В.**

*кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри менеджменту і міжнародного підприємництва  
Національного університету «Львівська політехніка»*

**Shulyar R. V.**

*Associate Professor, Department of Management  
and International Business, Institute of Economics and Management,  
L'viv Polytechnic National University*

## ФОРМУВАННЯ КАРТИ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ЯК МЕХАНІЗМУ ГНУЧКОСТІ ТА АДАПТИВНОСТІ СИСТЕМ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ МАШИНОБУДІВНИХ ПІДПРИЄМСТВ НА ОСНОВІ МІЖНАРОДНОГО ДОСВІДУ

**Анотація.** У статті розроблено методи та механізми формування карт методів управління якістю бізнес-процесів підприємств як інструментів гнучкості та адаптивності систем управління якістю. Карти методів дають змогу гнучким та адаптивним чином вирішувати проблеми сфери якості на основі альтернативного відбору та оптимізації управлінських рішень у сфері якості. Вдосконалення отримали критерії визначення методів на основі часу впровадження, часу очікування ефекту, матеріальних та фінансових витрат підприємств на впровадження окремих методів та стійкість результату підвищення якості в часі. Здійснено порівняння динаміки та структури міжнародної статистики сертифікації систем управління якістю бізнес-процесів підприємств. Проаналізовано міжнародний досвід формування підходів до управління якістю.

**Ключові слова:** управління якістю, карти методів, оцінювання якості бізнес-процесів, показники якості.

**Вступ та постановка проблеми.** Вивчений досвід підприємств та здійснені дослідження дали змогу вдосконалити механізми формування карт методів управління

якістю бізнес-процесів підприємств як інструментів гнучкості та адаптивності систем управління якістю. Карти методів дають змогу гнучким чином вирішувати про-

блеми у сфері якості на основі альтернативного відбору та оптимізації управлінських рішень у сфері якості. Вдосконалення отримали критерії визначення методів на основі часу впровадження, часу очікування ефекту, матеріальних та фінансових витрат підприємств на впровадження окремих методів, стійкості результату покращення якості у часі, відсутності повторення помилок у майбутньому.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Методичним підходом до формування функцій управління якістю загалом та взірцем для формування функцій механізмів гнучкості та адаптивності системи управління якістю бізнес-процесів підприємств є метод групування функцій якості (QFD) (Quality Function Deployment), що є частиною методології TQM [1, с. 133]. З метою узгодження показників якості застосовують метод планування якості «будинки якості» в рамках концепції QFD. Однак, на відміну від пропонуваного у дослідженні карт методів управління якістю, метод «будинки якості» не передбачає формування множини альтернативних методів управління якістю та їх оцінювання з точки зору їх ефективності, оцінювання їх довготермінового результату та забезпечення неповторюваності відхилень, помилок та невідповідностей у майбутньому.

Відома в колах менеджерів з якості методологія «4М» безпосередньо пов'язує управління якістю з використанням усього арсеналу видів методів менеджменту. Розвинені та розширені варіанти цієї методології, такі як «4М», «5М», «5М+1» або навіть «8М», розширюють підходи до застосування всього спектру методів менеджменту [3, с. 78]. Однак не наголошується на оцінюванні цих методів.

Корисними для створення карт методів управління якістю є принципи відомої концепції KAIZEN на основі 5 методичних підходів «5S» [4, с. 22]. З метою реалізації цієї концепції на підприємствах запропоновані та втілені в практику управління якістю такі кроки, як формування команди, тренінги, плани, залучення персоналу, графіки аудитів.

**Метою** роботи є розробка методологічних підходів до формування карт методів управління якістю як механізмів забезпечення гнучкості та адаптивності системи управління якістю.

**Результати дослідження.** Управління якістю методологічних підходів до формування карт методів є вимогою міжнародних систем стандартизації управління якістю та називаються графами проблем та шляхів їх вирішення в управлінні якістю. Складаються такі графи у формі та складності залежно від специфіки конкретного підприємства, рівень деталізації кроків до вирішення подібних проблем також не має стандартів та слугує для використання комплексного підходу до формування та оптимізації управлінських рішень. Однак в наявних сьогодні підходах до формування кроків та механізмів вирішення проблем з управління якістю, які вдалося віднайти в теорії та практиці менеджменту якості, отримати в результаті проведених на підприємствах досліджень, повністю відсутні або присутні лише частково критерії для оцінювання окремих методів та підходів до усунення невідповідностей у бізнес-процесах з метою підвищення якості. Ці критерії є важливим пунктом механізму гнучкості та адаптивності систем управління якістю бізнес-процесів підприємств, адже лише вибір на альтернативних засадах методів менеджменту якості може дати позитивний результат у проблемних ситуаціях та максимально використати потенціал знань, умінь та досвіду персоналу підприємства у сфері якості.

Особливу вагу системам управління якістю дають ті підприємства, які сертифіковані за міжнародними стандартами якості. Здійснено порівняння галузевої структури міжнародної статистики сертифікації систем управління якістю бізнес-процесів підприємств України, Польщі, Словаччини та Угорщини (рис. 1). Порівняння дає підстави говорити про те, що переважно особливо зацікавленими в розвитку систем управління якістю за міжнарод-

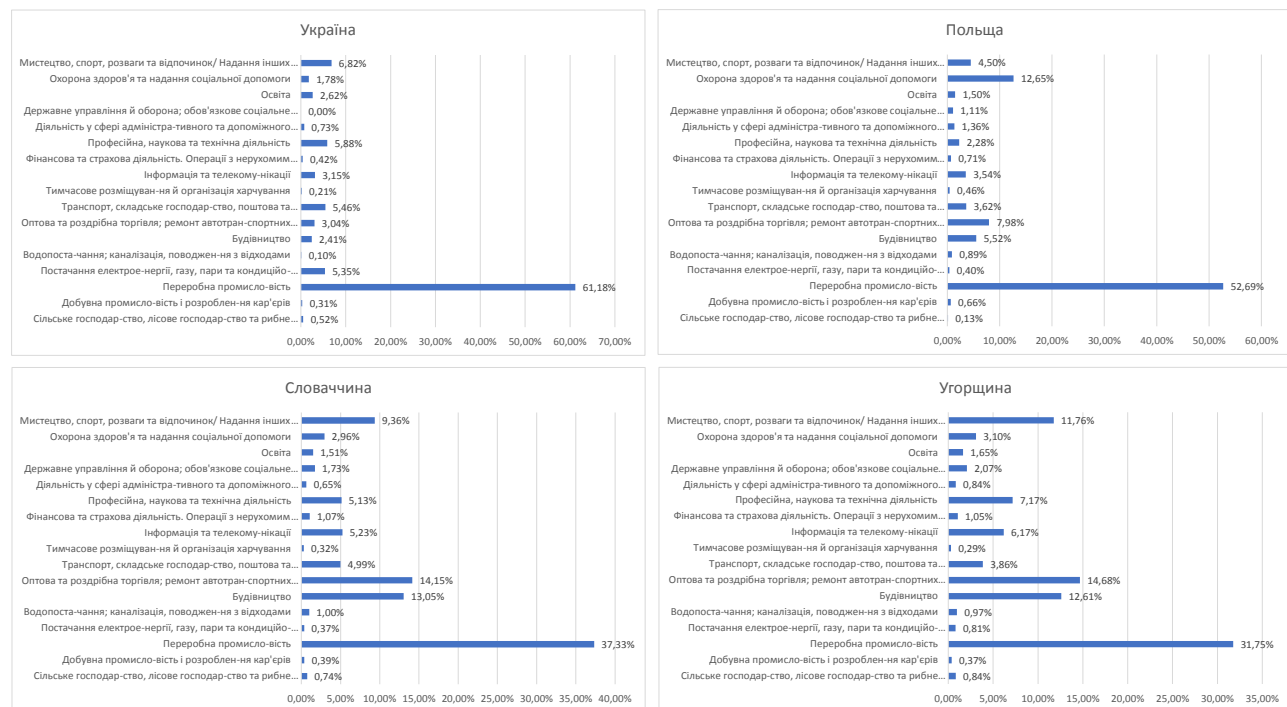


Рис. 1. Результати порівняння галузевої структури сертифікації систем управління якістю підприємств за міжнародними стандартами ISO9000 (2017 рік, відсотки від загальної кількості сертифікованих підприємств)

Джерело: дані ISO

ними стандартами ISO9000 є підприємства переробного сектору економіки досліджених країн, які є основними учасниками ЗЕД своїх країн.

Карти методів доцільно розділяти під час їх створення, формування та корегування на 2–3 рівні залежно від реалізованих у ній прикладних аспектів для управління якістю або її підвищення. Прикладний аспект означає практичну спрямованість та рівень деталізації методів для завдань з виправлення невідповідностей в роботі системи управління якістю.

Формування карти методів управління якістю розглядається як частина механізмів гнучкості та адаптивності систем управління якістю. Серед методів менеджменту, на основі яких відбувається реалізація функцій менеджменту, за однією з їх класифікацій виділяються економічні, соціально-психологічні, технічні та адміністративні. Ця ж класифікація стосується чи може стосуватися методів управління якістю на підприємстві за методологією формування систем менеджменту якості на базі міжнародних стандартів ISO, адже реалізувати всі передбачені 10 розділів цього стандарту неможливо без широкого спектру методів.

Формування карти методів є одним з інструментів забезпечення гнучкості. Показники, які дають змогу позиціонувати окремі методи на карті, є показниками гнучкості методів з точки зору часу впровадження та коштів, які на це необхідні.

В практиці підприємств, які досліджені в нашій роботі та які сертифіковані за стандартом ISO 9000, розроблені докладні карти процесів, які містять частину інформації, що необхідна для формування карт методів управління якістю. Зокрема, на всіх підприємствах, відповідно до вимог Міжнародних та національних стандартів до управ-

ління якістю, присутні інструкції з робочих місць, інструкції по роботі з браком, алгоритми аварійних дій системи управління якістю, посадові інструкції, положення про відділи та служби, стандарти підприємства та інші нормативні документи. Ці документи, як правило, містять розпорошену щодо проблем якості інформацію, яка не дає змогу зробити повний огляд усіх можливих способів вирішення проблеми якості на підприємстві. Пошук такої інформації повинен мати більш концентровані бази даних, унаочнення та взірці, приклади та детальні інструкції для дій в одиничних та серійних випадках появи невідповідностей у роботі системи управління якістю. Ці окремі докладні переліки невідповідностей, переліки причин їх виникнення, два й більше альтернативні методи можуть допомогти подолати відхилення, характеризувати ці методи з точки зору витрат часу на їх впровадження чи застосування, витрат на їх задіяння, часу настання ефекту від впровадження та сталості чи стабільності результату, дають можливість сформувати достатній та необхідний рівень інформації для формування механізмів гнучкості системи управління якістю бізнес-процесів.

Загалом схема побудови карти методів управління якістю має відповідати меті її створення, що полягає в широкому охопленні сфер управління підприємством відповідно до концепції загального управління якістю (рис. 2).

Відповідно до схеми, наведеній на рис. 3, місце та роль карт методів управління якістю бізнес-процесів підприємств у механізмах забезпечення гнучкості та адаптивності системи управління якістю визначається функціями цих систем та їх об'єктами (складовими механізмів).

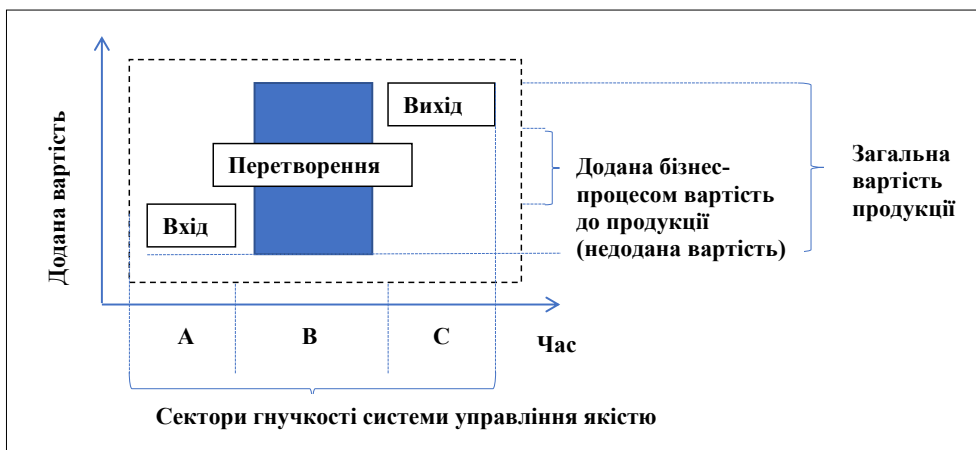
Бізнес-процес на підприємстві найчастіше визначають як модель типу «вхід – перетворення – вихід» (рис. 3).



**Рис. 2. Місце та роль карт методів управління якістю бізнес-процесів підприємств у механізмах забезпечення гнучкості та адаптивності системи управління якістю**

Умовні позначення: 1, 2, 3, 4 – функції гнучких та адаптивних систем управління якістю; А, Б, В, Г – складові механізми гнучких та адаптивних системи управління якістю

Джерело: власні опрацювання автора на основі концепцій управління якістю та досвіду досліджень машинобудівних підприємств



**Рис. 3. Загальна схема адаптивності бізнес-процесів у гнучкості систем управління якістю підприємств**

Умовні позначення: сектор А – гнучкість у виборі постачальників, управління якістю на вході у бізнес-процес тощо; сектор В – гнучкість у реакції на зміни в протіканні технологічних та управлінських процесів у межах додавання додаткової вартості до продукту тощо; сектор С – гнучкість у роботі зі споживачами та клієнтами як реакція на їх оцінювання та сприйняття продуктів компанії тощо

Джерело: власні опрацювання автора на основі концепцій управління якістю та досвіду досліджень машинобудівних підприємств



**Рис. 4. Факторно-наслідкова модель зменшення втрат (недоданої вартості) в системі управління якістю бізнес-процесів підприємства**

Джерело: складено автором на основі принципу діаграми Ішिकाви, вивченого досвіду роботи досліджених у роботі підприємств та матеріалів «Кайдзен-клубу Україна» [2]

Таке уявлення дає змогу говорити про необхідну та вкрай важливу характеристику більшості бізнес-процесів як відкритих систем, а саме про адаптивність. Під адаптивністю бізнес-процесів будемо розуміти здатність успішного їх пристосування до будь-яких змін внутрішнього та зовнішнього середовища. Такий підхід та увага до адаптивності дадуть змогу говорити про належне управління системою забезпечення якості на підприємстві, адже належне управління якістю, а саме гнучкість в управлінні нею, дає змогу швидко та

успішно реагувати на можливі та ймовірні відхилення у бізнес-процесах як наслідок подій внутрішнього чи зовнішнього середовища чи реакцію на них (вхід та вихід системи).

Додана вартість – це створена та додана до продукції вартість для задоволення потреб споживачів. Недодана вартість – це фактично втрати, викликані занадто тривалим переналадуванням обладнання й робочих місць та їх відсутністю, або недостатня гнучкість та адаптивність управління якістю (рис. 4).

Важливим етапом формування карт методів управління якістю в рамках механізмів гнучкості та адаптивності системи управління якістю бізнес-процесів підприємств є оцінювання методів управління якістю. З метою розроблення системи оцінювання таких методів у карти методів управління якістю доцільно запроваджувати певні рівні показників, які впливають з вертикальної сутності ланцюжків створення доданої вартості (за принципом кола якості (петлі якості)) та стають завершеними обсягами доданої вартості бізнес-процесів підприємств на етапах поставок продукції споживачам, обслуговування та утилізації.

Для кожного окремого машинобудівного підприємства, як засвідчили проведені дослідження, наявна потреба запровадження особливих підходів до оцінювання методів та роботи системи управління якістю. Однак у картах методів управління якістю досить часто оптимальним є певний сталий набір показників та їх рівнів залежно від сукупності проблем, які виникають у цих системах управління якістю.

Рівні показників доцільно встановлювати залежно від особливостей бізнес-процесів на підприємствах, а також окремих ланок кіл якості (табл. 1).

Важливим моментом формування карти методів управління якістю є розроблені методики оцінювання цих методів за певними параметрами. Оскільки у більшості випадків рішення про застосування певних корегувальних дій у системі управління якістю вимагає швидкої оптимізації та приймання, методика повинна передбачати максимально можливі стислі кроки для формування оптимального рішення.

На основі вивченого досвіду роботи досліджених у роботі підприємств, роботи їх систем управління якістю пропонується визначати оцінку ( $E_{mi}$ ) за окремими методами ( $m_i$ ) в карті методів управління якістю за такими параметрами:  $t_{mi}$  – час впровадження;  $t_{ei}$  – час очікування ефекту;  $c_{ei}$  – ефект впровадження окремих методів;

$c_{mi}$  – обсяг (рівень) матеріальних (фінансових) витрат підприємств на впровадження окремих методів;  $s_{fi}$  – стійкість результату покращення якості в часі;  $s_{ei}$  – повторюваність помилок у майбутньому.

Дослідження роботи систем управління якістю на підприємствах – об'єктах дослідження показали, що запропоновані показники можуть бути об'єднані в групи та перетворені на принаймні три тематичні коефіцієнти для порівняння окремих методів щодо відносної практичності застосування з множини карти методів управління якістю: група показників часу ( $t_i$ )  $t_{mi}$ ;  $t_{e_i}$ , група показників витрат ( $c_i$ )  $c_{ei}$ ;  $c_{mi}$ ; група показників результативності ( $s_i$ )  $s_{fi}$ ;  $s_{ei}$ :

$$E_{mi} = f(t_i, c_i, s_i). \quad (1)$$

Оцінювання методів за пропонованими параметрами в рамках гнучкості та адаптивності системи управління якістю бізнес-процесів підприємства передбачає вирішення таких завдань:

- 1) здійснення концептуальної постановки задачі та специфікації моделі для оптимізації, що відображають залежність;
- 2) оцінювання параметрів регресійної моделі;
- 3) перевірка моделі на істотність (адекватність) за критерієм Фішера;
- 4) оцінювання істотності параметрів регресійної моделі та коефіцієнтів кореляції;
- 5) визначення інтервалів довіри для параметрів регресійної моделі;
- 6) побудова кореляційного поля, проведення на ньому теоретичної лінії регресії;
- 7) розрахунок прогнозних значень для дослідження значень факторної ознаки (пошук інтервалів довіри);
- 8) підготовка аналітичної довідки для прийняття рішення керівництвом підприємства;
- 9) розрахунок додаткових показників якості моделі.

Таблиця 1

**Приклади показників для моніторингу систем управління якістю та їх рекомендовані рівні для формування карт методів управління якістю**

Рівні та види показників				
<i>Рівень 1.</i>				
<i>Стратегічні показники або показники загального управління якістю діяльності підприємства</i>				
Динаміка збуту	Рентабельність та прибутковість	Рівень запасів	Своєчасність поставок продукції	Збут на одного працівника
<i>Рівень 2.</i>				
<i>Показники ланцюжків створення вартості або показники якості бізнес-процесів</i>				
Виробництво на одного працівника	Час протікання процесів	Показники здавання роботи з першого разу	Собівартість одиниці продукції	Показники простоїв обладнання
<i>Рівень 3.</i>				
<i>Показники якості обладнання та якості праці</i>				
Показники щоденного та погодинного виробництва	Рівень запасів на кожному етапі виробництва	Показники технологічного браку	Показники суб'єктивного браку	Показники ефективності обладнання
<i>Рівень 4.</i>				
<i>Показники якості продукції</i>				
Задоволеність споживачів (сталість попиту)	Кількість відхилень на одиницю продукції (PPM)	Кількість внутрішніх відхилень (переробки)	Кількість внутрішніх відхилень (рекламації)	Технічні показники відхилень
<i>Рівень 5.</i>				
<i>Показники збуту та сервісу</i>				
Показники дебіторської заборгованості	Показники відмов споживачів через якість	Показники відмов споживачів через сервіс	Порівняльні показники з продуктами конкурентів	Порівняльні показники із сервісом конкурентів

Джерело: складено автором на основі вивченого досвіду роботи досліджених у роботі підприємств та матеріалів «Кайдзен-клубу» Україна»

**Висновки.** Механізми забезпечення гнучкості та адаптивності системи управління якістю бізнес-процесів підприємств передбачають виконання таких функцій, як пошук та оцінювання невідповідностей у роботі системи управління якістю бізнес-процесів підприємств; пошук та оцінювання відповідних методів у картах методів

управління якістю бізнес-процесів підприємств; пошук та оцінювання відповідних методів поза картами методів управління якістю бізнес-процесів підприємств, а також їх впровадження; формування та підтримка когнітивних якостей персоналу, його постійне навчання, підвищення кваліфікації та майстерності.

**Список використаних джерел:**

1. Векслер Е., Рифа В., Василевич Л. Менеджмент якості: навчальний посібник. Київ, 2008. 320 с.
2. Матеріали конференції «Кайдзен-клубу Україна». URL: <http://www.kaizenclub.com.ua/press-tsentr/statti-ta-publikatsiji.html>.
3. Имаи М. Кайдзен: ключ к успеху японских компаний. Москва: Альпина Бизнес Букс, 2004. 458 с.
4. Imai M. KAIZEN: The Key to Japan's Competitive Success. McGraw-Hill, New York, 1986.

**ФОРМИРОВАНИЕ КАРТЫ МЕТОДОВ УПРАВЛЕНИЯ КАЧЕСТВОМ  
КАК МЕХАНИЗМА ГИБКОСТИ И АДАПТИВНОСТИ СИСТЕМ УПРАВЛЕНИЯ КАЧЕСТВОМ  
БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ МАШИНОСТРОИТЕЛЬНЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ  
НА ОСНОВЕ МЕЖДУНАРОДНОГО ОПЫТА**

**Аннотация.** В статье разработаны методы и механизмы формирования карт методов управления качеством бизнес-процессов предприятий как инструментов гибкости и адаптивности систем управления качеством. Карты методов позволяют гибко и адаптивно решать проблемы сферы качества на основе альтернативного отбора и оптимизации управленческих решений в сфере качества. Совершенствование получили критерии определения методов на основе времени внедрения, времени ожидания эффекта, материальных и финансовых затрат предприятий на внедрение отдельных методов и устойчивость результата повышения качества во времени. Осуществлено сравнение динамики и структуры международной статистики сертификации систем управления качеством бизнес-процессов предприятий. Проанализирован международный опыт формирования подходов к управлению качеством.

**Ключевые слова:** управление качеством, карты методов, оценивание качества бизнес-процессов, показатели качества.

**QUALITY MANAGEMENT METHODS MAPS AS MECHANISMS  
OF QUALITY MANAGEMENT FLEXIBILITY AND ADAPTIVELY OF BUSINESS PROCESSES  
AT MACHINE-BUILDING ENTERPRISES BASED ON INTERNATIONAL EXPERIENCE**

**Summary.** In the article were developed methods and mechanisms for quality management of business processes methods maps at enterprises. Methods maps are the instruments for assurance of quality management systems flexibility and adaptability. Methods maps make possible to flexibly decide and adapt making the decisions based on alternative selection and optimization in the field of quality. In the work were developed the criteria for assurance the methods on the base on implementation time, on time for the effect waiting, on enterprises financial costs for the implementation of methods and others. It was made comparison of the dynamics and structure of certification of quality management systems international statistics of enterprises business processes. It was analyzed the international experience in quality management.

**Key words:** quality management, methods maps, business process quality assessment, quality indicators.



**Yakubovskiy S. O.**

*Doctor of Science (Economics), Professor,  
Head of the Department of World Economy  
and International Economic Relations  
Odessa I.I. Mechnikov National University*

**Kyfak A. O.**

*PhD (Economics), Associate Professor,  
Associate Professor of the Department of World Economy  
and International Economic Relations  
Odessa I.I. Mechnikov National University*

**Yugay K. S.**

*2nd year students  
The level of education – the second – the master  
Specialty 292 "International Economic Relations"  
Odessa I. I. Mechnikov National University*

## COMPARATIVE ANALYSIS OF FINANCIAL-ECONOMIC INDICATORS AND THE DYNAMICS OF EXTERNAL SECTORS OF ESTONIA AND DENMARK

**Summary.** The article is devoted to the analysis of the dynamics of economic and financial indicators of Denmark and Estonia in the period of 2000–2017. On the basis of the data analyses, changes in the international investment positions of the countries are found. The paper presents the results of the econometric studies of the impact of various economic indicators on the dynamics of the current accounts. Based on the experience of the studied countries, recommendations for Ukraine are suggested.

**Key words:** economic indicators, financial indicators, comparative analysis, balance of payment, international investment position, government debt, Denmark, Estonia, experience for Ukraine.

**Introduction and formulation of the problem.** Of considerable interest is the behaviour of small countries, which, lacking a sufficient internal natural resource and economic potential, are forced to actively join the system of world economic relations in order to level these shortcomings at the expense of external sources. At the same time, in the world market, they are experiencing intense competitive influence from large industrialized countries, and the pronounced interconnectedness of the subjects of the world economy pre-determines their susceptibility to influence not only positive but also negative global processes. Despite this objectively difficult situation, the majority of small countries were able to achieve significant success in ensuring a high level of welfare of their citizens, as well as achieving sustainable positions in key areas of international economic relations. A striking example is Denmark and Estonia, which will be considered in this paper. Recently, when conducting economic research, domestic and foreign scientists have increasingly begun to use comparative analysis. It provides an opportunity not only to assess the economic situation in a particular country and make predictive or recommendation conclusions but also to draw an analogy in the development of the countries studied.

Estonia is considered one of the most stable countries, which has shown a real example of the formation of fiscal policy and the development of small sectors of the economy.

Denmark is a small country in Northern Europe that successfully competes with large markets in Europe and the world.

Consideration and comparison of economic and financial indicators of selected countries in the period of 2000–2017 will allow analysing the dynamics of development of countries in this period, their pre-crisis state, and the results after the crisis recovery. In addition, based on the study, it will be possible to highlight recommendations for Ukraine.

**Analysis of recent research and publications.** The research of theoretical aspects of comparative analysis and the

direct study of the state of economic and financial indicators of countries are carried out by many domestic and foreign scientists, including: Koopmans T., Montais J., Lomachinskaya I. [1], Sydorova Z. [2], Tsigelkova E. In addition to these scientists, the following international organizations are involved in studying and comparing economies of various countries: IMF, World Bank, Eurostat, OECD, etc.

Separation of previously unresolved parts of the common problem. Many countries face such problems as growing budget deficits, high unemployment, and high inflation. However, the assessment of these indicators is objective due to the fact that each of them reflects the economic situation of the country. So with the growth of inflation, we can say that the position of the country is deteriorating. Due to the evidence of estimates, less attention is paid to other macro-economic indicators, such as the current account. A positive or negative value of this indicator does not give any opportunity to determine the economic condition of a country, but at the same time, the current account certainly affects the ability to achieve external balance and, consequently, the possibility of further economic development of the country. The study of this indicator will allow expanding the knowledge of the impact of various indicators on the current account.

**The purpose of the article** is to conduct a comparative analysis of economic and financial indicators, to study the dynamics and structure of the balance of payments, the international investment position and the public debt of Denmark and Estonia, identify factors affecting the current account trend, and identify wholesale for Ukraine.

**Presentation of the main material of the study.** One of the main indicators of the level of economic development of the country is GDP. Today, most of Estonia's GDP comes from services – 68%. The share of industry is less than 29%, and the share of agriculture is less than 3%.

As for Denmark, it is worth noting that GDP growth in recent years has been provoked mainly due to the growth in

private consumption and public investment. The main limiting factors in the growth of industrial production and exports, as well as the investment attractiveness of Denmark, are traditionally high wages (gross) and taxation.

If we compare the GDP indicators of Denmark and Estonia, we can note a significant difference (Fig. 1). Denmark's GDP exceeds Estonia's GDP by 6.9 times as of 2017. However, the dynamics of the indicators of both countries have a similar tendency – growth in the period of 2000–2008, a decline during the crisis in 2009, and only a positive trend after 2010. Based on this, it can be concluded that the world crisis, although it touched countries, they rather quickly took the path of economic recovery.

One of the most influential indicators that affect GDP, consumption, and the economy as a whole, is the unemployment rate (Fig. 2).

Denmark is a country with one of the lowest unemployment rates not only in the EU but also in the world. Thus, in the period of 2000–2017, unemployment did not exceed 7.57% recorded in 2011. The minimum figure is 3.47% in 2008, which is a record low since 1975. As of 2017, the unemployment rate in Denmark was 5.7%, continuing the downward trend since 2011.

The dynamics of unemployment in Estonia have the same wave-like tendency as in Denmark. In 2000, the figure was 14.66%, then it decreased until 2007 and the level of 4.6%,

which is the minimum figure in the period of 2000–2017, unemployment rose again until 2010 with a maximum rate of 16.7%, and in 2017, the unemployment rate fell to 5.8%.

It is also necessary to note that in 2000–2005 the unemployment trends in Estonia and Denmark had opposite directions, and the largest gap in the unemployment rates of countries was observed in the period 2009–2012, which indicates a more stable Danish economy during the crisis.

One of the most important processes in the economy, typical of almost any modern state, is inflation. With inflation, there is an increase in the general price level for goods, accompanied by a decrease in the purchasing power of money.

The dynamics of inflation in Denmark and Estonia has a similar trend. The maximum values in the countries were recorded in 2008 – 10.36% in Estonia and 3.42% in Denmark (Fig. 3). In 2009, there was a sharp decline in inflation, but in the period of 2010–2011 the inflation grew again, preceding the crisis of the Eurozone. After 2011, inflation was declining. The minimum Estonian inflation rate of -0.49% was noted in 2015; in Denmark, the minimum value of 0.25% was reached in 2016. However, in 2017 there was again a jump in inflation, the figures for Estonia and Denmark were 3.24% and 1.15%, respectively. Nevertheless, it is worth noting that inflation is considered to be normal at around 2-3%, thus Denmark keeps inflation below the permissible rate, and Estonia, although it exceeds it, the error is not big.

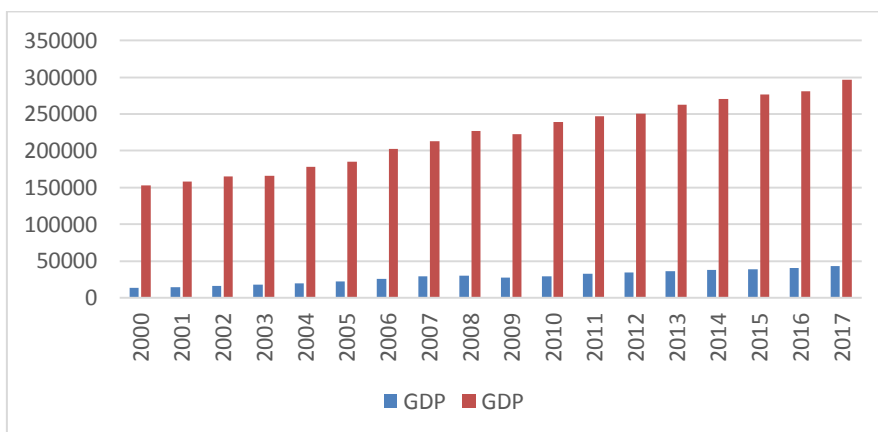


Fig. 1. Gross domestic product, billion USD

Source: [3]

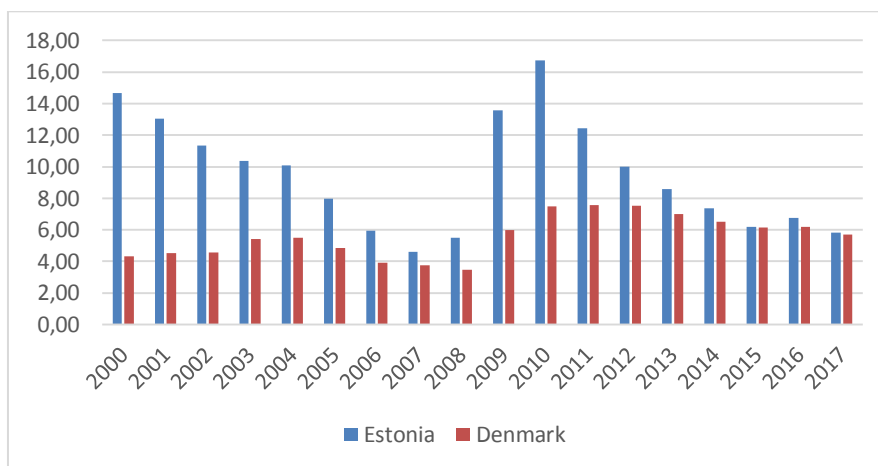


Fig. 2. Unemployment, %

Source: [4]

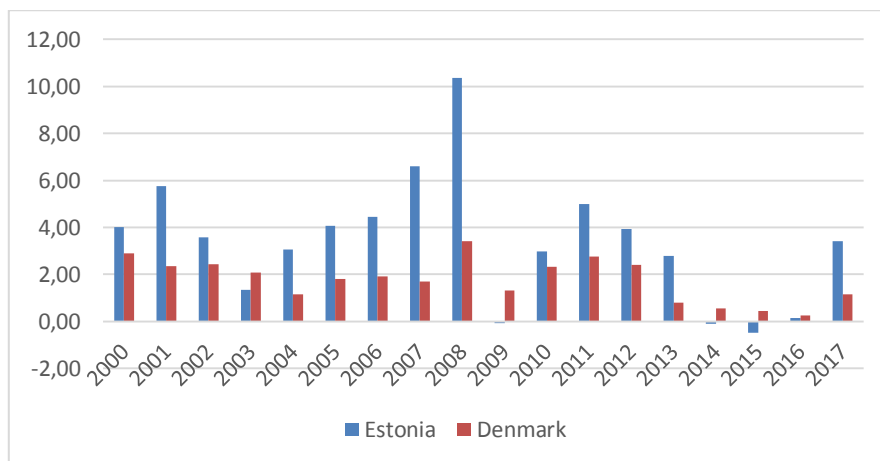


Fig. 3. Inflation, %

Source: [5]

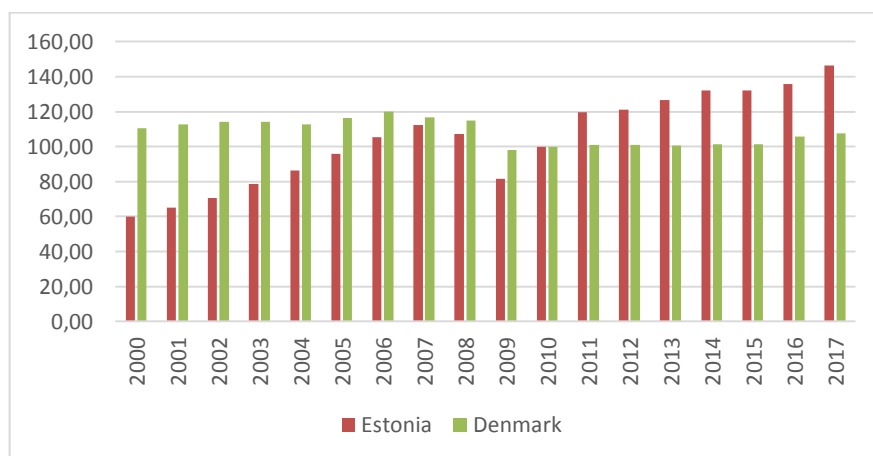


Fig. 4. Industrial production index, %

Source: [4]

The industrial production index is an indicator of the volume of industrial production in the extractive and manufacturing industries, in the field of energy saving and utilities. Considering the dynamics of this indicator in Denmark for the period of 2000–2017 (Fig. 4), from the base year 2010, it can be concluded that in the period of 2000–2008, the level of industrial production remained almost identical in the range of 110–120%, in 2009 there was a sharp decline to 98.04% (compared to 2010 = 100%). Since 2009, the index has changed in the range of 0.2–2%, more significant growth was observed in 2016 and 2017; however, it has not yet been possible to achieve pre-crisis indicators.

As for Estonia, in the period of 2000–2007 an increase in the index from 59.9% to 112% was observed; in 2008, industrial production decreased, but since 2009 the index has grown again. Thus, in 2017 the figure was 146.56%, becoming the maximum for the analysed period.

The increase in volume was mainly due to an increase in the production of wood products, electronic equipment, food, and metal products.

In addition, it is worth noting that in 2011–2017 the growth rate of the industrial production index in Estonia exceeds that of Denmark.

In addition to maintaining macroeconomic indicators, ensuring financial stability is among the priorities of the

economic policies of many countries. This is due to the fact that financial stability contributes to the efficient allocation of economic resources and the distribution of risks and, therefore, stimulates economic activity and increases welfare in the country. In 2001, the IMF introduced the first system of indicators of financial sustainability and in 2004 it was refined and the basic set of indicators was recognized as significant for all countries of the world. Almost from this time, the Central Banks of the leading countries of the world began to create relevant units to analyse and predict the stability of the functioning of banking and financial systems.

To determine the stability of the financial systems of Denmark and Estonia, it is necessary to analyse one of the indicators of the financial stability of the IMF – the ratio of regulatory capital to risk-weighted assets. This SFC measures the capital adequacy of depository institutions and is based on the definitions used in Basel about the rate of equity. Capital adequacy of depository institutions is the ratio of the bank's own funds (total regulatory capital) to the total risk-weighted assets.

The high values of the capital adequacy ratio in Denmark and Estonia indicate that most of the banks' own funds are in total assets. This indicates a high level of financial sustainability of the banking systems of countries.

First of all, the high values of indicators in both countries should be noted. However, in the period of 2000–2017 FSI in Denmark did not differ sharply, so it grew from 16% in 2000 to 21.7% in 2017 (Fig. 5).

As for Estonia, we see that in 2014 there was a sharp jump in the indicator to 35.7% versus 20% in 2013. In the following years, the value of the FSI decreased, but remained at a fairly high level, entrenched at 29.2% in 2017.

The ratio of non-performing loans to total gross loans is designed to identify asset quality problems in the loan portfolio. The ratio of non-performing loans to total gross loans and borrowings is often used as an approximate indicator of asset quality.

An increase in this ratio may indicate deterioration in the quality of the loan portfolio, so a sharp increase in almost half in 2012 in Denmark is due to the onset of the crisis. In 2017, this FSI of Denmark was 2.5% (Fig. 6).

In Estonia, the indicator shows only a positive trend in the period of 2010–2017, thus, it decreased from 5.4% in 2010 to 0.7% in 2017. In comparison with other countries, for example, France – 17% in 2016, the Czech Republic – 14.1% in 2017, this indicator in Denmark and Estonia is much more profitable.

The most important part of the balance of payments is the current account balance. The current account is a key concept of the international economy, showing, on the one hand, the result of the country’s interaction with the rest of the world for a certain period of time, and on the other, the balance of domestic investment and savings.

In the period of 2000–2017 Denmark’s current account balance was in surplus. The minimum value was recorded in 2000 – 2.26 billion USD, and the maximum value – in 2014 – 31.35 billion USD. In 2017, Denmark’s current account balance amounted to 25.34 billion USD, which is

the twelfth in the world’s current account balance rating for 2017 (Fig. 7).

In 2000, Estonia closed the current account balance with a deficit of 299 million USD, which continued to grow until 2008 and to -2.2 billion USD. In 2009, there was a sharp jump to a surplus of 525 million USD; however, the indicator began to fall again until 2012. In 2017, the current account amounted to 860 million USD, which is the maximum value for the analysed period and fixes Estonia ranks 40th in terms of the current account balance in the world.

The capital account is intended to characterize the process of real accumulation of fixed and current assets, intangible and financial assets, as well as sources of its financing. It reflects the financing of gross fixed capital formation and changes in inventories, including the redistribution of wealth between sectors of the economy and the rest of the world in the form of capital transfers.

In the period of 2000–2017, the capital account in Estonia was only in surplus, the maximum value was reached in 2011 – 938.4 million USD, after that the indicator decreased until 2014, in 2015 there was again a jump to 470.3 million USD. However, after that a recession followed again and, in 2017, the capital account amounted to 266.6 million USD (Fig. 8).

In Denmark, the dynamics of the capital account indicator shows a wave-like trend, for example, the indicator rose from -11.4 million USD in 2000 to 152.5 million USD in 2002, but then again there was a decline and rise in 2005. From 2006 to 2010, no significant fluctuations were observed, and in 2011 there was a sharp jump to 1.09 billion USD, after which the indicator fell to a record value of -1.06 billion USD in 2015.

Next, consider the dynamics of the financial account in Denmark and Estonia. A surplus on the financial account shows a net decrease in residents’ foreign assets and/or an

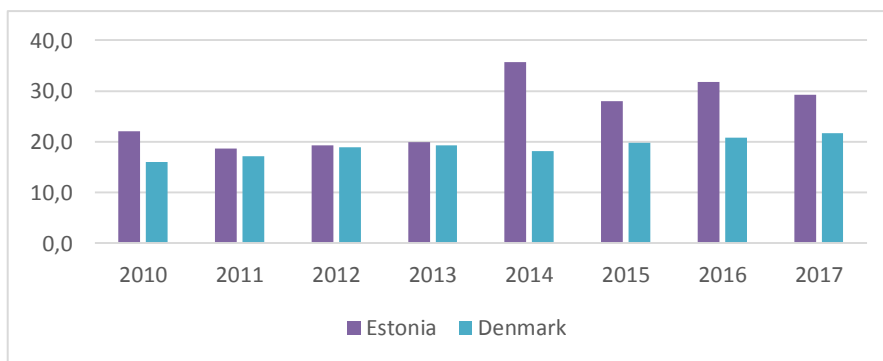


Fig. 5. Regulatory capital to risk-weighted assets, %

Source: [6]

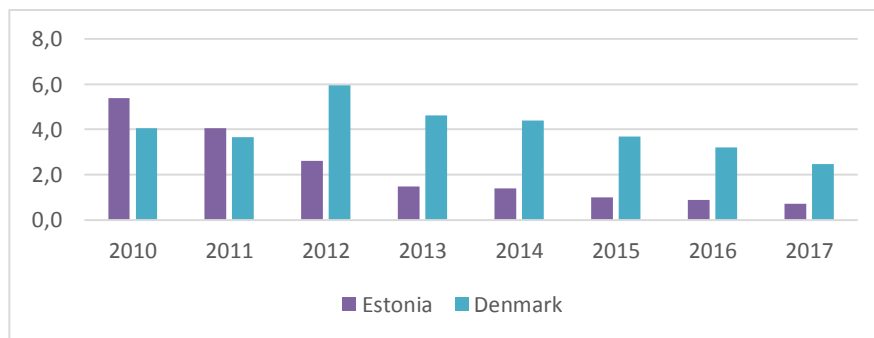


Fig. 6. Non-performing loans to total gross loans, %

Source: [6]

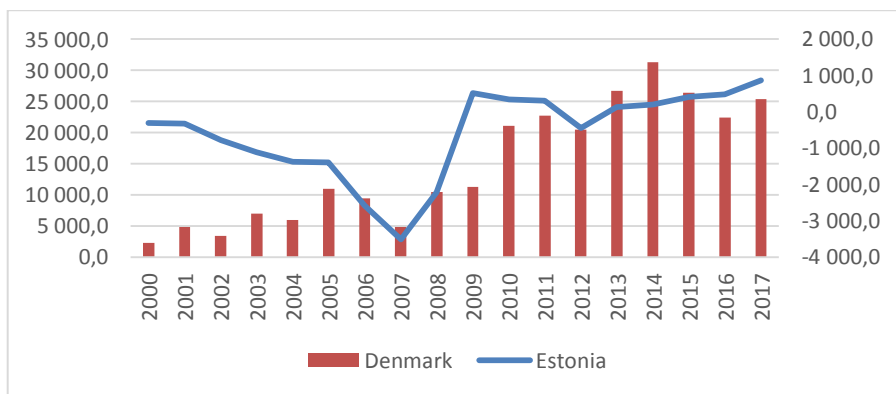


Fig. 7. Current account balance, million USD

Source: [7]

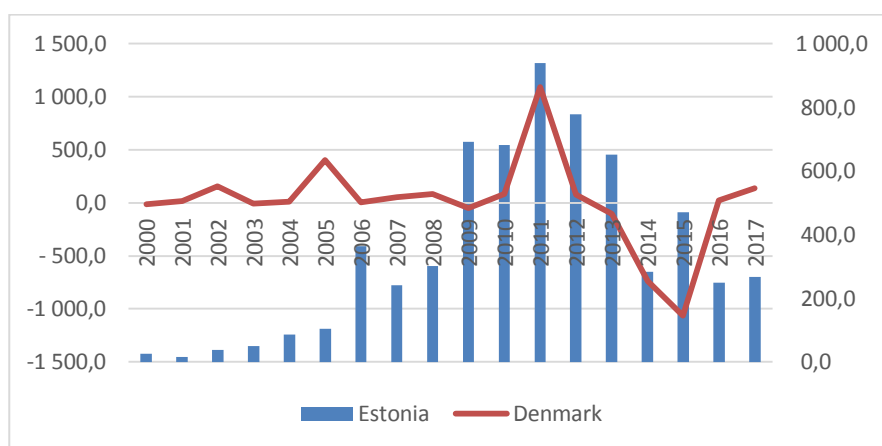


Fig. 8. Capital account, million USD

Source: [7]

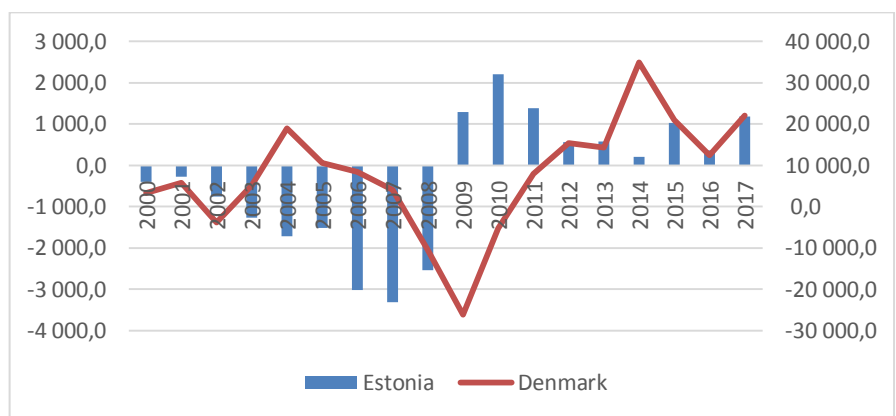


Fig. 9. Financial account, million USD

Source: [7]

increase in their foreign liabilities. The negative balance reflects the net increase in residents' foreign assets and/or the net decrease in their foreign liabilities.

In the period of 2000–2008, the balance of the financial account of Estonia was negative and had a negative trend. In 2009, there was a sharp increase in the indicator to 1.2 billion USD against -2.5 billion USD in 2008. In 2009–2017, the bal-

ance was positive, although there was a decline in the crisis of 2012 (Fig. 9).

In Denmark in the period of 2000–2002, the balance of the financial account was positive, in 2003 there was a decline, but it was again followed up. The minimum balance value was recorded in 2009 at -26.2 billion USD. In 2012–2017, the balance was positive.

Both the balance of payments and the international investment position (IIP) provide useful information for assessing the country's economic relations with the rest of the world. MIP is a statistical report that shows the volume of external financial assets and liabilities of the economy at a certain point. These volumes at this particular point in time are formed as a result of external operations valued at current market value (at current market prices and exchange rates) and the impact of other factors (for example, write-offs and changes in classification).

First of all, it is worth noting that in the period of 2000–2017 Estonia's international investment position was negative, indicating that the country is a net debtor. The minimum values were reached during the years of crises – 2008, 2012–2013 (Fig. 10).

As for Denmark, it can be concluded that in 2000–2004, the country's international investment position was negative; in 2005, a positive value was noted, which, however, was again followed by a decline in 2007–2008. After 2009, there was a sharp rise and positive dynamics persists to this day. In 2017, IIP amounted to \$188.1 billion, which makes the country a creditor.

The following will be considered for the analysis of public debt – the result of financial borrowing of the state, carried out to cover the budget deficit, it is equal to the sum of the deficits of previous years, taking into account the deduction of budget surpluses. For a more objective comparison, government debt is considered as a percentage of the gross domestic product.

First of all, it is worth noting that the dynamics of the development of public debt in % of GDP in Denmark in the period of 2000–2017 is almost identical to the dynamics of the average level of public debt of the EU. In the period of 2000–2007, Denmark's national debt in % of GDP decreased from 52.4% in 2000 to 27.3% in 2007. With the onset of the global economic crisis of 2008, the national debt began to grow, reaching a maximum in 2011 at 46.1%. Then the indicator again tended to decrease and, thus, in 2017 it amounted to 36.6% (Fig. 11).

The Estonian public debt indicator in % of GDP, as well as in Denmark, showed a negative trend from 2000 to 2007, decreasing from 5.1% to 3.7%, respectively. From 2008, the indicator grew and reached 6.6% in 2011. In 2012, there was a sharp jump in the indicator to 9.7%, after which the increase was observed until 2014. In the period of 2015–2017, the indicator decreased and, thus, in 2017 was 9%, which is 9.2 times less than the average for the EU.

It should also be noted that the national debts of Denmark and Estonia expressed in % of GDP are among the lowest in the European Union and, in addition, they support the negative dynamics after the 2008 and 2012 crises.

To study the effect of various indicators on the dynamics of the current account, a regression analysis was used based on the use of the following indicators: Y – current account, billion USD; X1 – budget deficit, %; X2 – inflation rate, %; X3 – unemployment, %; X4 – GDP, billion USD.

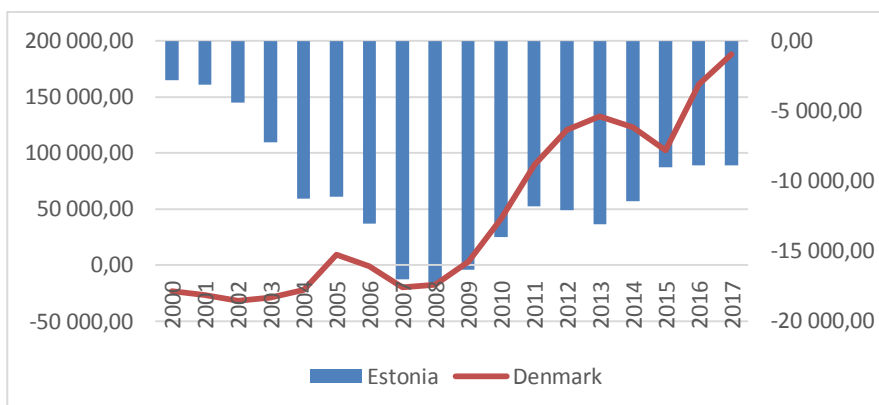


Fig. 10. International investment position, million USD

Source: [8]

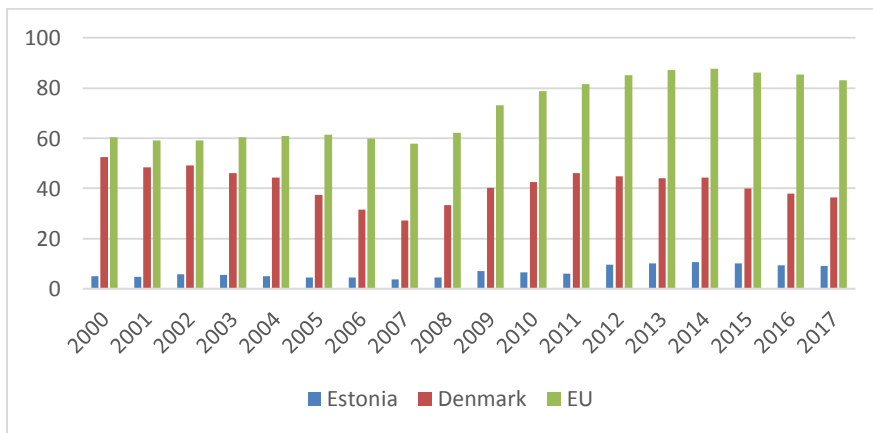


Fig. 11. Government debt, % of GDP

Source: [9]

For the possibility of a more detailed analysis and obtaining reliable results in the regression model, annual figures were used for 17 years from 2000 to 2017.

The general formula for the two countries is as follows:

$$Y = \beta_1 * X_1 + \beta_2 * X_2 + \beta_3 * X_3 + \beta_4 * X_4 \quad (1)$$

The first to be investigated is the model for Denmark. Compared to Estonia, the country has a more stable positive current account.

The analysis revealed that all indicators have a significant impact on the selected dependent variable in accordance with the coefficient of significance. The coefficient of determination (R-square) is 0.923, the chosen factors explain the dependent variable by 92.3%. This indicates the adequacy of this model. For this model, the t-test value is 2.6. T-statistics of selected independent variables exceed the t-criterion, which indicates that these indicators have a significant impact on the dependent variable – the current account of Denmark. In addition, the value of the Durbin-Watson autocorrelation test in this example is 1.76, that is, close to 2. This indicates the absence of systematic links between residues, i.e. between the deviations of the observed (empirical) values from the theoretically expected (calculated). Thus, the final regression model is as follows:

$$Y = 0.208 * X_1 - 0.034 * X_2 + 0.517 * X_3 + 0.675 * X_4 \quad (2)$$

Based on the results of a study of the influence of the same independent variables on the current account of Estonia, it can be concluded that all indicators are significant. The coefficient of determination (R-square) is close to 1 and is equal to 0.808, which means that the factors chosen explain the dependent variable by 80.8%. Thus, this model is also adequate, and there is a high dependence between the variables. In the model for Estonia, the t-test (2.47) below t is the statistics of selected independent variables. The value of the Durbin-Watson test for autocorrelation in the model is 1.62, so it can be concluded that there is no autocorrelation.

The influence of the budget deficit, inflation, unemployment, and GDP on the dynamics of the Estonian current account can be described using the following equation:

$$Y = -0.285 * X_1 - 0.431 * X_2 + 0.561 * X_3 + 0.475 * X_4 \quad (3)$$

Thus, after analysing the equations for the two countries, it can be concluded that the budget deficit is directly related to the current account in Denmark: with an increase in the budget deficit, the current account also increases, however, in Estonia this dependence is the opposite. The direct link between the budget deficit and the current account of Denmark can be explained by the substantial expenditures of the country's budget for research and development, which further stimulate the national growth of exports of goods and services.

The second independent variable is the rate of inflation. In both countries, this indicator has a reverse effect on the dynamics of the current account. This can be explained by the fact that the decline in inflation in Estonia and Denmark and,

consequently, the stability of prices for domestic goods are attractive to foreign consumers and corporations, which leads to an increase in exports.

The unemployment rate is directly related to the current account indicators in Denmark and Estonia. This dependence comes from the causal chain, which begins with a shock of fiscal consolidation and internal devaluation, which reduces domestic final consumption, stimulates a fall in investment and an increase in unemployment combined with a fall in inflation; declining domestic demand reduces imports and, given stable or growing exports, improves the current account and balances it [10].

It was also revealed that the direct dependence of GDP with the current account is characteristic both for Denmark and for Estonia. Thus, with the strengthening of the country's economy, the need for financing decreases, incomes grow, and savings with them, which leads to a strengthening of the current account. In addition, the trade balance is a key component in the GDP formula, i.e. when exports exceed imports, the trade balance improves, which leads to an increase in GDP, surplus and equilibrium of the current account.

The results of the regression analysis can be summarized as follows. All selected independent variables, namely: budget deficits, inflation, unemployment and GDP, are significant and affect the dynamics of the current account. For Denmark and Estonia, the most significant indicators were unemployment and GDP, which were directly related to the account for current operations. It can also be noted that in the model for Denmark, the least significant factor is the level of inflation, this is confirmed by the dynamics considered in this paper: when the current account fluctuates within the range of 2.26 – 25.34 billion USD, inflation ranged from 0.25 to 3.42%.

**Conclusions.** Successes of Denmark and Estonia and their development paths can serve as an example for Ukraine. The key elements of successful development are the introduction of a policy of deregulation, the use of a country's e-government system, the reduction of corruption to a socially safe level. One of the instruments of these neoliberal reforms was the Foundation for the Promotion of Entrepreneurship in Estonia.

In addition, it should be noted that according to the results of regression studies of the influence of indicators on the dynamics of the current account in Denmark and Estonia, recommendations can be made for Ukraine. Given the economic situation in Ukraine, the improvement in the dynamics of the country's current account indicator can be achieved in the following ways: a decrease in the rate of inflation; since Ukraine's trade balance is negative, unlike Denmark and Estonia (surplus since 2009) and consumption is not falling amid growing exports, reducing unemployment will have a positive impact on the current account; improvement of macroeconomic stability, an increase in the trade balance and, in particular, a GDP indicator, also greet the improvement in the dynamics of the current account.

#### References:

1. Lomachynska I, Khadad K., Yakubovskiy S. Development of Austrian Banking System in the Conditions of Globalization. Uzhorod National University Herald. Series: International Economic Relations and World Economy. 2018. Vol 2, No 17., P. 148–152.
2. Sydorova Z., Yakubovskiy S. Development Prospects of London as the World's Financial Center in the Conditions of Brexit. Baltic Journal of Economic Studies. 2017. Vol 3, No 4., P. 238–243.
3. GDP and components / International Monetary Fund. URL: <http://data.imf.org/regular.aspx?key=61545852>
4. Prices, Production and Labor selected indicators / International Monetary Fund. URL: <http://data.imf.org/regular.aspx?key=61545849>
5. Inflation rate, average consumer prices / International Monetary Fund. URL: <https://www.imf.org/external/datamapper/PCPIPCH@WEO/OEMDC/>
6. Financial soundness indicators / International Monetary Fund. URL: <http://data.imf.org/regular.aspx?key=61404590>
7. BOP Analytic Presentation / IMF. URL: <http://data.imf.org/?sk=b4a9517a-a080-4d8a-b1dd-d1bba58213b7&sid=1390030109571>

8. International Investment Position / International Monetary Fund. URL: <http://data.imf.org/regular.aspx?key=61468209>
9. Government deficit/surplus, debt and associated data / Eurostat. URL: [https://ec.europa.eu/eurostat/en/web/products-datasets/-/GOV\\_10DD\\_EDPT1](https://ec.europa.eu/eurostat/en/web/products-datasets/-/GOV_10DD_EDPT1)
10. Luigi Pierfranco Campiglio Unbundling the Great European Recession (2009-2013): Unemployment, Consumption, Investment, Inflation and Current Account. Milan, 2014.

### ПОРІВНЯЛЬНИЙ АНАЛІЗ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНИХ ПОКАЗНИКІВ ТА ДИНАМІКИ ЗОВНІШНІХ СЕКТОРІВ ЕСТОНІЇ І ДАНІЇ

**Анотація.** Статтю присвячено аналізу динаміки економічних і фінансових показників Данії та Естонії в період 2000-2017 рр. На основі аналізу даних виявлені закономірності і тенденції зміни міжнародних інвестиційних позицій досліджуваних країн. В роботі представлені результати економетричного аналізу впливу різних економічних показників на динаміку поточного рахунку країн. На основі досвіду вивчених країн, були запропоновані рекомендації для України.

**Ключові слова:** економічні показники, фінансові показники, порівняльний аналіз, платіжний баланс, міжнародна інвестиційна позиція, державний борг, Данія, Естонія, досвід для України.

### СРАВНИТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ ФИНАНСОВО-ЭКОНОМИЧЕСКИХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ И ДИНАМИКИ ВНЕШНИХ СЕКТОРОВ ЭСТОНИИ И ДАНИИ

**Аннотация.** Статья посвящена анализу динамики экономических и финансовых показателей Дании и Эстонии в период 2000-2017 гг. На основе анализа данных выявлены закономерности и тенденции изменения международных инвестиционных позиций исследуемых стран. В работе представлены результаты эконометрического анализа влияния различных экономических показателей на динамику текущего счета стран. На основе опыта изученных стран, были предложены рекомендации для Украины.

**Ключевые слова:** экономические показатели, финансовые показатели, сравнительный анализ, платежный баланс, международная инвестиционная позиция, государственный долг, Дания, Эстония, опыт для Украины.

УДК 330,338,339

**Якшина Т. П.**

*завідуюча відділенням «Комерційна діяльність»  
Київського коледжу транспортної інфраструктури*

**Пономаренко М. М.**

*викладач дисципліни «Економіка»  
Київського коледжу транспортної інфраструктури*

**Цехановська О. П.**

*викладач дисципліни «Менеджмент»  
Київського коледжу транспортної інфраструктури*

**Yakshyna T. P.**

*Head of the department "Commercial Activity"  
Kiev College of Transport Infrastructure*

**Ponomarenko M. M.**

*Teacher of discipline "Economics"  
Kiev College of Transport Infrastructure*

**Tsekhanovska O. P.**

*Teacher of discipline "Management"  
Kiev College of Transport Infrastructure*

### ПРОБЛЕМИ СИСТЕМНОГО ПІДХОДУ В ЕКОНОМІЦІ: СВІТОВЕ ГОСПОДАРСТВО І МІЖНАРОДНІ ЕКОНОМІЧНІ ВІДНОСИНИ

**Анотація.** У статті висвітлено як історичні проблеми та положення України, так і її сучасний політично-економічний стан. Після загальної інформації на тему «Міжнародні відносини» та понять, яку позицію в них займає українська держава, наводиться роздум щодо оптимізації сучасного положення, а також аналіз ситуації, що склалась у нашій державі, а саме розглядаються економічна й політико-економічна ситуація країни, питання громадської відповідальності, їх важливість та вплив на подальший економічний розвиток будь-якої держави. Також наведено графік боргів країни та їх відношення до ВВП, де ліва колонка демонструє розмір в мільйонах доларів США, права – відсоток до ВВП, а рядок – дати. Показано залежність економічного положення однієї країни від ставлення до неї інших країн, зокрема описано враження, яке справляє Україна на країни Європи.

**Ключові слова:** економіка, Україна, залежність, країни, розвиток, міжнародні відносини, ВВП, аналіз.



**Вступ та постановка проблеми.** Міжнародні відносини – система транскордонних соціальних взаємодій, суб'єктами яких є держави, міжнародні міжурядові та суб'єктами неурядові організації, транснаціональні корпорації, а також приватні особи за особливих умов. Наука про міжнародні відносини є комплексною та міждисциплінарною. У сферу міжнародних відносин входять військово-політичні, економічні, екологічні, гуманітарні та інші проблеми світового співтовариства [1].

**Специфіка учасників.** На думку відомого французького філософа і соціолога Р. Арона, «міжнародні відносини – це відносини між політичними одиницями». Таким чином, для нього міжнародні відносини – це насамперед взаємодія між державами, або «дипломатом» і «солдатом». На думку ж американського політолога Дж. Розенау, символічними суб'єктами міжнародних відносин є «турист» і «терорист».

**Особлива природа.** Міжнародні відносини є дуже складною та багатоаспектною сферою людської діяльності. Вони залишаються сферою непередбачуваною та необумовленою, їхні закономірності мають стохастичний характер, кожна тенденція стикається на своєму шляху з безліччю контртенденцій. Отже, на відміну від політичного життя всередині держав, міжнародні відносини мають анархічний характер та відрізняються великою невизначеністю. В результаті кожен їхній учасник змушений робити кроки, виходячи з непередбачуваної поведінки інших учасників [2].

Український народ має давню історію відносин з іншими державами та народами, що бере свій початок від часів Київської Русі. Відомо, що зовнішньополітична діяльність України під час її перебування в складі СРСР була істотно обмежена, оскільки права союзних республік на здійснення відносин з іноземними державами були передані загальносоюзним зовнішньополітичним органам. З цього можна зробити висновок, що найбільш продуктивна робота України як самостійної держави на міжнародній арені була до двадцятих років ХХ століття.

Виходу України на міжнародну політичну арену у ХХ столітті сприяв процес дезінтеграції Російської Імперії та російські революції 1917 року (лютнева та жовтнева), але вже у складі СРСР. Проте не можна сказати, що в складі Радянського Союзу, де права союзних республік на здійснення відносин з іноземними державами були передані загальносоюзним зовнішньополітичним органам, економічний стан країни був гірший за попередній.

Глобальний характер змін, які безпосередньо позначились на міжнародному статусі України та які визначають її місце у світовому співтоваристві, обумовлюється такими основними факторами:

- руйнування системи балансу сил, що існувала за часів «холодної війни»;
- домінування США як єдиної світової супердержави після розпаду Радянського Союзу та припинення дії Варшавського Договору;
- збереження та посилення НАТО як системи колективної безпеки трансконтинентального характеру слабкими механізмами врегулювання конфліктних ситуацій, якими володіють Європейський Союз та ОБСЄ;
- тенденція до оформлення багатополосного контуру, зокрема з метою створення протидії політичному та економічному впливу США з відмінними за політичною, економічною, військово-технічною могутністю центрами тяжіння;
- намагання конструювання загальноєвропейської (трансатлантичної) євразійської системи колективної безпеки [3].

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** В сучасних умовах домінації США та наявності низки потенційних центрів тяжіння різної політичної, економічної, військової ваги отримання шансу на здобуття статусу абсолютно незалежної держави є можливим лише через системну інтеграцію континентальних та трансконтинентальних державних угруповань. Іншими словами, жодна країна сучасного світу (за винятком США) не може отримати статус світової держави окремо, не виступаючи складовою певного інтегрованого цивілізаційного утворення. Це стосується як європейських країн, так і Росії, Китаю, держав ісламського світу.

Якщо провести аналіз, то можна сказати, що позиція нашої держави не є авторитетною по відношенню до інших країн, включаючи як європейські країни, так і країни Азії та Америки. Це свідчить про те, що підхід до створення образу держави, яка вселяє довіру та випромінює впевненість і здорову доброзичливість, неправильний або не працює так, як сподівалися ті, хто цей підхід розробляв, що майже одне й те саме.

Через це ми отримуємо сьогодні замкнуте коло: без допомоги інших країн ми не можемо відновити або хоча би покращити положення нашої економіки, а без покращення економіки та доказів дієздатності нашої країни ми не можемо розраховувати на допомогу й підтримку інших держав. Це може нам довести приклад Євроінтеграції України, яка ніяк не відбудеться вже впродовж майже п'яти років. Все, що ми зараз маємо, так це нескінченне зростання внутрішнього та зовнішнього боргів і зниження ВВП (рис. 1).

**Мета роботи.** Для повної зміни концепції розвитку країни необхідна повна зміна апарату правління, а з таким ставленням до справи, що ми маємо зараз як з боку електорату, так і з боку глав правління державою, це неможливо. Все це свідчить про те, що не дійшов ще народ висновку, що все в його руках. Що б там не казали, але зараз рядові українці не мають ніякого впливу на владу. Хіба це демократія?

Україна має великий економічний потенціал: від плідної землі до працьовитих та розумних людей. Проте для ефективної реалізації всіх ресурсів країни необхідний гідний лідер, здатний відновити, а потім ще й спрямувати потужності країни в правильний бік. Не повинна колись якщо не наймогутніша, то одна з найсильніших держав, маючи такі можливості для соціально-економічного росту, залишатись на рівні розвитку та ставлення до життя країн третього світу.

**Результати дослідження.** Кожну країну можна порівняти з підприємством, адже є банкрути, є ті, які з кожним днем досягають все вищих і вищих цілей, є ті, які йдуть у занепад, а є ті, які мають непохитну стабільність. Проте у кожного є лідер, фінанси, місце знаходження і взагалі всі ознаки підприємства, тому підвищення рівня дієздатності країни можна регулювати правилами менеджменту, які спрямовані на компанію. Візьмемо за приклад вартість. Вартість компанії є надзвичайно емним, інформативним, інтегрованим критерієм. Цей критерій залежить від безлічі показників, що відображають як внутрішню ситуацію в компанії, так і її зовнішнє оточення, а також тісно пов'язаний з іншими традиційними критеріями бізнесу. Наприклад, чим більше цінність товару, тим вище його ціна, отже, більше одержуваний дохід і вартість бізнесу. Таким чином, сутність вартісного мислення полягає в тому, що головним завданням та головним критерієм діяльності менеджменту стає створена вартість. Під час реалізації "Value Based Management" (концепції управління, орієнтованого на вартість) управління орієнтується

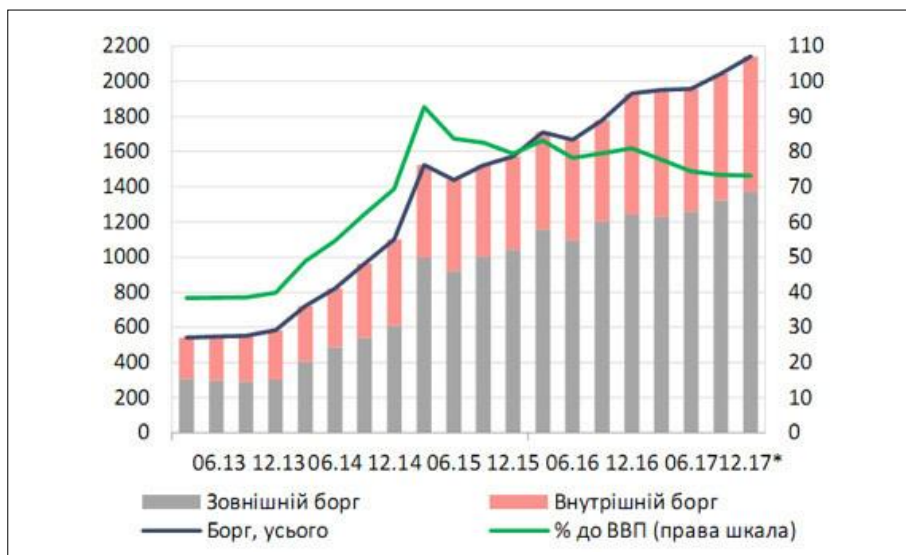


Рис. 1. Економічні показники України у 2018 році

на максимальну вартість, довгострокові фінансові потоки, майбутнє зростання доходів та вартості компанії, а не на поточне зростання доходів, прибутковості та рентабельності, як зазвичай [4].

Для того щоб визначити особливості формування стратегії розвитку організації, доцільно визначити поняття «стратегія». На фоні безлічі визначень цього поняття найбільш узагальненими та не стільки формальними, скільки векторними напрямками в розробленні стратегії, що допомагають уникати частих помилок у формулюванні та складанні стратегії розвитку, є визначення, надані Генрі Мінцбергом та Річардом Румельтом. Широко відомими є визначення стратегії Генрі Мінцберга, наведені ним у вигляді комбінації п'яти «П»:

- 1) стратегія – план дій (“Plan”);
- 2) стратегія – хитрість, тобто дії, націлені на те, щоб перехитрити своїх супротивників (“Ploy”);
- 3) стратегія – порядок дій, тобто план може бути не реалізований, але порядок дій повинен бути забезпечений в будь-якому разі (“Pattern”);
- 4) стратегія – позиція в навколишньому середовищі, тобто зв'язок зі своїм оточенням (“Position”);
- 5) стратегія – перспектива, тобто бачення того стану, якого треба прагнути (“Perspective”). [5]

Стратегія формування доходу – це логічно побудована програма перспективних заходів, спираючись на яку, підприємство зможе досягти поставлених цілей. Така стратегія передбачає розроблення правил та прийомів, за допомогою яких досягається основна мета підприємництва, що полягає в отриманні прибутку.

Під час розроблення стратегії необхідно пам'ятати про те, що ринкові відносини визначають самостійність стратегічних розробок підприємств, але не анархію.

Отже, найголовніше у формуванні держави – це стратегія, тому розглянемо ключові напрями формування стратегії розвитку на стадіях життєвого циклу.

Процедура формулювання стратегії та вибору альтернатив складається з таких етапів:

- 1) оцінювання наявної стратегії;
- 2) фаза формулювання;
- 3) планування ризику;
- 4) вибір стратегічних альтернатив.

Розглянемо детальніше ці пункти.

1) *Оцінювання наявної (діючої) стратегії.* Первинне оцінювання діючої стратегії здійснюють ще на попередньому етапі, коли оцінюють внутрішні можливості. Проте оцінюють наявні резерви, що дають змогу підвищити ефективність функціонування держави.

2) *Фаза формулювання.* Стратегія, будучи об'єднаною основою для організаційних зусиль, вимагає розроблення серії стратегічних планів як на рівні країни загалом, так і на обласному рівні зокрема. Закономірно, що кожен стратегічний план є частиною загального, а стратегія країни об'єднує їх усі разом. Основою будь-якого стратегічного плану держави є його базова стратегія. Вибір базової стратегії є прерогативою керівництва держави. Керівництво, оцінюючи та аналізуючи інформацію, одержану на попередніх кроках, ухвалює остаточне рішення.

3) *Планування ризику.* Планування ризику є важливою складовою стратегічного плану. Основною метою є підтримка високого рівня протидії впливу зовнішнього середовища та зменшення втрат, спричинених цим впливом.

4) *Вибір стратегічних альтернатив.* У межах вибраної базової стратегії можливі кілька курсів дій, які прийнято називати стратегічними альтернативами. Розроблення стратегії має стосуватися всіх рівнів управління.

**Висновки.** Отже, управлінець держави має бути добрим менеджером, а організація насамперед себе є невід'ємною частиною успіху як у підприємстві, так і в країні. Поки народ не почне усвідомлювати, що таке демократія у повному сенсі цього слова, ми не будемо мати правильних виборців, які спрямують свою діяльність на поліпшення економічного стану країни, від якого залежить все інше. Розглянувши питання формування стратегії розвитку організації, можемо зробити висновок про те, що формування стратегії розвитку – це досить трудомісткий та тривалий процес, але його результати (за умови його успішності) багаторазово перевершують витрати. Таким чином, для обліку сучасних економічних реалій процес формування стратегії розвитку повинен ґрунтуватися на теоретичних та методологічних засадах, а також бути доповнений новим механізмом, що підвищує системність прийнятих стратегічних рішень та можливість алгоритмізації процесів певних етапів формування стратегії.

## Етапи розроблення та реалізації стратегії

Етапи розроблення стратегії	Стадія життєвого циклу				
	Становлення	Накопичення	Зрілість	Диверсифікація	Занепад
Формування системи цілей	Забезпечення виходу на ринок і виживання.	Забезпечення високих темпів операційної діяльності.	Підтримка наявних напрямів бізнесу, забезпечення сталого положення на ринку.	Забезпечення високих темпів операційної діяльності за допомогою продуктової, галузевої та регіональної диверсифікації.	Збереження досягнутих результатів, зниження витрат, стабілізація діяльності.
Стратегічний аналіз	Аналіз та прогноз факторів, що обмежують діяльність організації, оцінювання достатності стратегічних ресурсів для реалізації бізнес-ідеї.	Аналіз та прогноз загроз і можливостей з боку зовнішнього середовища, оцінювання достатності економічного потенціалу.	Оцінювання рівня використання економічного потенціалу, аналіз якості системи управління компанією, оцінювання факторів, що обмежують зростання економічного потенціалу.	Аналіз факторів та обмежень диверсифікації діяльності, оцінювання ефективності використання ресурсів (за напрямками диверсифікації).	Оцінювання рівня використання економічного потенціалу.
Формування портфеля стратегій	Аналіз сильних та слабких сторін бізнес-ідеї, способів її реалізації.	Аналіз темпів зростання економічного потенціалу та ринкової вартості.	Аналіз збалансованості параметрів економічної системи.	Оцінювання показників ефективності (за напрямками диверсифікації).	Оцінювання можливостей стабілізації діяльності.
Вибір оптимальної стратегії	Стратегія виживання, нарощування економічного потенціалу.	Стратегія прискореного зростання економічного потенціалу.	Стратегія обмеженого (стабільного) зростання економічного потенціалу.	Стратегія диверсифікації діяльності.	Антикризова стратегія.
Контроль реалізації, моніторинг ефективності стратегії	Контроль витрат, грошових потоків.	Контроль достатності економічного потенціалу для забезпечення високих темпів зростання.	Контроль доходів, витрат (дотримання достатності економічного потенціалу для забезпечення стабільності).	Контроль ефективності використання ресурсів (за напрямками диверсифікації).	Контроль фінансового стану, грошових потоків, заборгованості.

## Список використаних джерел:

1. Відносини міжнародні. Політологічний енциклопедичний словник / уклад. Л.М. Герасіна, В.Л. Погрібна, І.О. Поліщук та ін.; за ред. М.П. Требіна. Харків: Право, 2015.
2. Мартинов А.Ю. Міжнародні відносини. Енциклопедія історії України: у 10 т. / редкол.: В.А. Смолій (голова) та ін. Київ: Наук. думка, 2009. Т. 6: Ла–Мі. 713 с. ISBN 978-966-00-1028-1.
3. Табачник Д.В. Визнання України дипломатичне. Українська дипломатична енциклопедія: у 2 т. / редкол.: Л.В. Губерський (голова) та ін. Київ: Знання України, 2004. Т. 1. 760 с. ISBN 966-316-039-X.
4. 50 оттенков дефолта: почему Украине не обойтись без кредитов МВФ. URL: <https://mind.ua/ru/publications/20182179-50-ottenkov-defolta-pochemu-ukraine-ne-obojtis-bez-kreditov-mvf>.
5. Петренко В.С. Алгоритм управління вартістю спільного аграрного підприємства на основі застосування багатоваріантних розрахунків.
6. Харченко Т.О. Патлайчук А.І. Особливості формування стратегії розвитку організації на основі життєвого циклу.
7. Дядечко Л.П. Економіка туристичного бізнесу. URL: [http://tourlib.net/books\\_ukr/dyadechko93.htm](http://tourlib.net/books_ukr/dyadechko93.htm).

**ПРОБЛЕМЫ СИСТЕМНОГО ПОДХОДА В ЭКОНОМИКЕ:  
МИРОВОЕ ХОЗЯЙСТВО И МЕЖДУНАРОДНЫЕ ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ОТНОШЕНИЯ**

**Аннотация.** В статье освещены как исторические проблемы и положения Украины, так и ее современное политико-экономическое состояние. После общей информации на тему «Международные отношения» и понятий, какую позицию в них занимает украинское государство, приводится размышление касательно оптимизации современного положения, а также анализ ситуации, сложившейся в нашем государстве, а именно рассматриваются экономическая и политико-экономическая ситуация страны, вопросы гражданской ответственности, их важность и влияние на дальнейшее экономическое развитие любого государства. Также приведен график долгов страны и их отношения к ВВП, где левая колонка демонстрирует размер в миллионах долларов США, правая – процент к ВВП, а строчка – даты. Показана зависимость экономического положения одной страны от отношения к ней других стран, в частности описано впечатление, которое производит Украина на страны Европы.

**Ключевые слова:** экономика, Украина, зависимость, страны, развитие, международные отношения, ВВП, анализ.

**PROBLEMS OF SYSTEMIC APPROACH IN ECONOMY:  
WORLD HOUSEHOLD AND INTERNATIONAL ECONOMIC RELATIONS**

**Summary.** Within the framework of the article, both historical issues and the situation of Ukraine and its current political and economic condition are highlighted. After the general information on the theme “International relations” and the concepts of which position the Ukrainian state takes, it is about the optimization of the current situation and the analysis of the situation in our country, namely: the economic and political-economic situation of the country, the question of public responsibility and their importance and influence on the further economic development of any country. Also, a graph is given concerning the debts of the country and their relation to GDP, where the left column is the size in millions of US dollars, the right – per cent to GDP, and the line is the date. The article shows the dependence of the economic situation of one country, and the attitude of other countries to it, including what impressions Ukraine makes on the countries of Europe.

**Key words:** economy, Ukraine, dependence, country, development, international relations, GDP, analysis.

УДК 339.74.025

**Родіонова Т. А.**

*кандидат економічних наук, доцент,*

*Одеський національний університет імені І.І. Мечникова*

**Янко Є. О.**

*студент*

*Одеського національного університету імені І.І. Мечникова*

**Rodionova T. A.**

*Associate Professor, PhD.*

*Odessa I.I. Mechnikov National University*

**Yanko Ye. O.**

*Master student at International Economic Relations program*

*Odessa I.I. Mechnikov National University*

**АНАЛІЗ СТІЙКОСТІ БАНКІВСЬКИХ СИСТЕМ  
КРАЇН ВИШЕГРАДСЬКОЇ ГРУПИ ТА УКРАЇНИ**

**Анотація.** У статті розглянуто науково-методичні підходи до аналізу стійкості банківських систем в країнах з ринком, що формується. Вивченню методів економічного аналізу присвячено багато публікацій, проте інституційний розвиток фінансового ринку, зміни, які відбуваються на ньому (особливо в період глобалізації економічних процесів), вимагають детального оцінювання та виявлення тенденцій розвитку. Проаналізовано показники стійкості банківських систем Вишеградської групи та Україні. Побудовано економетричні моделі впливу показників стабільності банківської системи України.

**Ключові слова:** банківська система, фінансова стійкість банківської системи, показник фінансової стійкості, оцінка банківської стійкості, Вишеградська група.

**Вступ та постановка проблеми.** Центральні банки більшості країн з ринковою економікою мають спільну мету, що полягає в підтримці стабільності цін, тобто створенні стабільного середовища для розвитку підприємницької діяльності, що в майбутньому забезпечить стійке економічне зростання.

Характерною особливістю банківських систем країн Вишеградської групи є те, що вони сильно інтернаціоналізовані. Іноземні банки відіграли важливу роль у національних реформах, які проводились у 1990-х рр., бо через них в країни заходила значна частка ПІІ. Завдяки вдалій політиці урядів щодо залучення інвестицій іноземні

банки створили стабільні фінансові системи та забезпечили позитивні соціально-економічні ефекти ПІІ. Проте банківські сектори країн групи дещо різняться. Також значна увага приділяється різним показникам у Вишеградській групі та Україні як в країні, що планує поглибити інтеграцію з Європейським Союзом.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Вивченню фінансової стійкості країн Вишеградської групи присвячено дослідження вітчизняних та зарубіжних вчених, таких як А. Балсерзак, К. Лазані, С. Ростецька, Г. Собкова, С. Швець. Проте поза їхньою увагою залишаються питання аналізу новітніх даних розвитку та стійкості банківських систем. У статті розглянуто дані з офіційних сайтів банків та інших офіційних інституцій.

**Метою** роботи є поглиблення вивчення методів економічного аналізу банківської стійкості в країнах та виявлення тенденцій їх розвитку.

**Результати дослідження.** Чеська економіка залежить від банківського фінансування набагато більше, ніж інші країни групи. В країні налічується 45 банків, 85% активів яких контролюються материнськими банками розвинених країн. Частка державної власності в банківському секторі становить 2,4%. У TOP-10 банків ЦСЄ входять два чеські банки, а саме "ČSOB" і "Česká spořitelna". В Чехії населення повністю довіряє банкам. Вважається, що, незважаючи на наслідки світової фінансової кризи, банківська система Чехії залишається стабільною. Щорічний приріст банківського сектору Чехії у 2017–2022 рр. очікується на рівні 4,6%.

Чеський банківський сектор зазвичай демонструє високий рівень капіталізації, рентабельності та ліквідності. Коефіцієнт достатності капіталу банків дає достатньо можливостей для кредитного фінансування реальної економіки. Коефіцієнти капіталізації трохи збільшилися протягом останніх семи років (17,6% у 2017 р.), однак, оскільки вони покращилися в інших країнах ЄС, рівень капіталу в банківській системі Чехії зараз має середнє значення серед країн Європейського Союзу [1].

Загальний обсяг кредитів, наданих банками, збільшився на 6% порівняно з минулим роком. Житлові кредити збільшилися на 15% (12,5 млрд. євро), а споживчі – на 29% (4 млрд. євро). Кредити, надані компаніям, склали 36,1 млрд. євро. Обсяг депозитів домашніх господарств у 2017 р. виріс на 8,9%. Таким чином, депозити домашніх господарств перевищили свої кредити майже на половину. Одним з основних переваг чеського банківського сектору є низький відсоток прострочених кредитів (4,5% за рік). На кінець 2017 р. загальна вартість активів банківського сектору була на 9% вище, ніж в попередньому році. Варто відзначити, що збільшення активів у банківському секторі було рівномірним. Так, чотири великих банки склали 59% від загального обсягу активів. Незважаючи на низькі процентні ставки, процентний дохід залишається основним джерелом прибутку банків, частково завдяки збільшенню обсягів. З огляду на те, що іпотечні позики є великою частиною банківських балансів, вони нині є основним ризиком внутрішньої фінансової стабільності для банківського сектору [2].

Польща має найбільший банківський сектор серед країн Вишеградської групи. Держава володіє декількома банками, проте цей сектор переважно перебуває в приватній власності, яка керує приблизно 80% ринку. Уряд зробив спробу збільшити частку державного банківського сектору шляхом придбання іноземних банків державними. В результаті цього частка іноземних банків в сукупних активах сектору впала на кінець 2017 р. до близько 55,5%. Таким чином, вперше з 1999 р. частка вітчизняних

інвесторів в активах сектору була вище, ніж частка іноземних власників, адже вона досягла 54,5% (порівняно з 43,4% у 2016 р.). Банківський сектор Польщі відіграє важливу роль у фінансуванні вітчизняного бізнесу та має високий рівень довіри населення. РКО "Bank Polski" та "Bank Pekao" входять в десятку найбільших комерційних банків Центральної та Східної Європи. Всього у фінансово-кредитному секторі Польщі зареєстровано 36 комерційних банків, 26 кредитних установ, 553 кооперативні банки, які мають 12 310 відділень. Згідно з прогнозами у 2017–2022 рр. потенціал зростання банківського сектору Польщі становить 6,1% щорічно [2].

Польський банківський сектор залишається ліквідним та добре капіталізованим. Банки добре капіталізуються із середнім показником достатності капіталу у 17,5% та коефіцієнтом капіталу першого рівня у 16,1% у 2017 р., що на два відсотки більше, ніж у 2015 р. Показники ліквідності, зокрема коефіцієнт кредитування до депозитів зі значенням 94,7% у 2017 р., вказують на зручний буфер в результаті зростання депозитів приватного сектору в середньому на 9% протягом 2015–2016 рр. Польські банки переважно фінансуються за рахунок внутрішніх депозитів, що становить близько 60% від загальної суми балансу, а зобов'язання перед іноземними фінансовими організаціями, переважно материнськими банками, еквівалентні приблизно 12% загального фінансування. Проте ефективність окремих банків змінюється, а деяким може знадобитися збільшення їх капіталу [3].

Угорщина має одну з найменших за капіталізацією банківську систему серед країн ЄС, але одну з найбільш концентрованих (найбільший «OTP Bank» на кінець 2016 р. контролює 21,3% банківських активів країни). Угорська банківська система є дворівневою банківською системою, в якій Національний банк Угорщини (НБУ) займає перший рівень. Основною метою НБУ є досягнення та підтримка цінової стабільності. Права й обов'язки НБУ включають формування та здійснення грошово-кредитної політики країни, управління виробництвом та розподілом форинта, а також управління рахунками комерційних банків [5].

На другому рівні перебувають кредитні установи, зокрема банки, кредитні спілки та ощадні кооперативи. Вони збирають внески та пропонують додаткові фінансові послуги для угорських громадян і підприємств. Частка іноземного капіталу в банківській системі зменшилася з 90,1% у 2008 р. до 40% (без «OTP»). Частка державної власності в угорській банківській системі досягає 6,5%, простежується зниження показника порівняно з 2015 р. (15,9%). Загальна кількість комерційних банків становить 35. Найбільший банк Угорщини «OTP Bank» посідає 12 місце серед найбільших банків ЦСЄ. Угорська банківська система найбільше постраждала від світової фінансової кризи та є однією з найменш стійких у ЦСЄ. Високий рівень активів та пасивів банківської системи країни номінований в іноземній валюті, переважно в євро. Структура власності банківської системи країни, непослідовна інвестиційна політика уряду, політика щодо компенсації валютних кредитів, неефективне регуляторне середовище, корупційні скандали обумовили стрімкий відтік іноземного капіталу з банківської системи, надмірні збитки банківської діяльності, припинення кредитування угорських підприємств, нестабільність національної валюти протягом тривалого часу. Згідно з прогнозом у 2017–2022 рр. приріст банківського ринку становитиме 5,8% [4]. Індикатори фінансової стійкості у секторі посилились у 2017 р. Позицію капіталу банків істотно посилили значні покращення як коефіцієнта рівня 1, так і загальної норми достатності капіталу, які у 2017 р. склали

Таблиця 1

Аналіз коефіцієнтів банківського сектору Польщі, Угорщини, Чехії та України

Коефіцієнти банківського сектору	Польща			Угорщина			Чехія		
	2015 р.	2016 р.	2017 р.	2015 р.	2016 р.	2017 р.	2015 р.	2016 р.	2017 р.
Коефіцієнт достатності капіталу	15,8	16,9	17,5	16,9	16,3	17,2	17,6	17,7	17,6
Коефіцієнт капіталу першого рівня	14,5	15,4	16,1	13,9	14,2	15,1	н. д.	н. д.	н. д.
Коефіцієнт кредитування до депозитів	94,4	91,2	94,7	80,9	73,3	75,3	71,8	73,4	71,3

Джерело: складено авторами

Таблиця 2

Динаміка валютного курсу країн

Країна	2008 р.	2009 р.	2010 р.	2011 р.	2012 р.	2013 р.	2014 р.	2015 р.	2016 р.	2017 р.
Чехія	24,96	26,45	25,29	24,59	25,14	27,43	27,93	27,03	27,02	26,33
Польща	3,51	4,32	3,99	4,12	4,18	4,19	4,18	4,18	4,36	4,25
Угорщина	251,25	280,58	275,41	279,21	289,42	296,92	308,66	309,90	311,46	309,21
Україна	7,89	8,04	7,99	8,06	8,08	8,28	16,31	25,46	27,57	28,04

Джерело: складено авторами на основі джерел [7–10]

15,1% та 17,2% відповідно. Проте ці співвідношення залишаються досить низкими порівняно з іншими країнами ЄС. Коефіцієнт позики на депозит переважно був збалансований з майже 140% у 2010 р. до приблизно 75% у червні 2017 р. Фінансова позика угорських банків перейшла від фінансування ринку в умовах кризи до депозитів, що становили 62% від загальної суми активів у 2017 р.

Структура банківського сектору України значно змінилась у 2016 р. Під час націоналізації «Приватбанку» частка держави в сукупних активах домінує приблизно з 50%. У 2017 р. ринкова частка банків з іноземним капіталом знизилась до 31,7%, що значною мірою пов'язане з виходом російських банків з ринку. Фінансове становище банківського сектору має стабілізуватись, оскільки основні збитки очікувались в період з 2014 по 2016 рр. Однак політичний ризик залишається основним фактором, який може погіршити стан банківського сектору. Щоби впровадити сучасні європейські практики та наблизитись до стандартів капіталу Базеля III і положень Директиви ЄС про вимоги до капіталу, Національний банк України оголосив про намір поступово вводити нові вимоги до банківського капіталу, включаючи рівень 1, тобто достатність капіталу [6]. Незважаючи на поліпшення макроекономіки, український банківський сектор, як і раніше, перебуває в «балансовій рецесії». Проте у 2016 р. спостерігалось нормативно обумовлене очищення сектору. Великим кредитором вдалося відповідати нормативним вимогам, тоді як інші покинули ринок. Один з трьох системних банків в Україні «Приватбанк» був націоналізований та рекапіталізований. В результаті очищення кількість діючих в Україні банків скоротилась до 96 на кінець аналізованого періоду [7].

У 2017 р. депозити зросли на 13,6% за рік через девальвацію гривні та зростання доходів. Кредитна активність залишалась пригніченою, а кредитний портфель збільшився на 1,7%, що було пов'язане перш за все з девальвацією гривні. Структурно українська банківська система залишається неплатоспроможною. Сумарні збитки різко зросли до 159,4 млрд. грн. у 2017 р. Після націоналізації ситуація в банківському секторі не виглядає настільки надзвичайною для відновлення банків, які вже завершили свою діяльність у 2015 р. Крім того, банки із західним капіталом, що слідкують за політикою, не схильні до ризику. Вони, користуючись підтримкою материнського банку, могли забезпечити позитивну дохідність.

Чеський національний банк з метою запобігання дефляції здійснює валютну інтервенцію, утримуючи курс національної валюти відносно євро на рівні 27 чеських крон. Мета була досягнута, тому що у 2017 р. інфляція піднялася з 0,11% до 2,3%, тоді як середні показники по ЄС у 2017 р. склав 1,9%. Варто відзначити, що у 2018 р. планується закінчення режиму валютної інтервенції Національного банку Чехії, що має привести до зміцнення національної валюти Чехії та зменшити рекордні показники зовнішньої торгівлі [8].

У Польщі польський злотий став міцніше як до долару, так і до євро (табл. 2). Так, у 2017 р. середньорічний курс дорівнював 4,25 злотих порівняно з 4,36 злотих за 1 євро у 2016 р. Слід відзначити, що з 2000 р. у Польщі існує режим вільно плаваючого курсу, однак Національний банк Польщі може втручатись, якщо треба досягти цільового рівня інфляції. Польща хоче потрапити до країн-учасниць Єврозони, тому, згідно з нормами Механізму валютних курсів (МВК), валютний курс польського злотого до євро повинен бути відносно стабільним впродовж двох років, тобто курс має коливатися в допустимих НБП та МВК межах [9].

Угорський форинт, як і вищезазначені валюти, зміцнив свої позиції відносно євро у 2017 р. (табл. 2), хоча динаміка минулих років мала негативну тенденцію [10].

Динаміка валютного курсу української гривні має наростаючу тенденцію (табл. 2) [11]. У 2014 р. почались обвальна девальвація національної валюти та стрімка інфляція, що було результатом суттєвих змін у кон'юктурі валютного ринку України. Загострення конфлікту на Донбасі привело до руйнівних наслідків для національного виробництва. Після 2014 р. курс іноземної валюти почав зростати непередбачуваними темпами. Лише транші МВФ змогли викликати його зниження, чим користувалися спекулянти валютного ринку, які відіграють не останню роль у впливі на коливання курсу валют. Спричинена недовіра до гривні серед українського населення привела до відмови від національної валюти на користь долара США, а також непрогнозованих доходів спекулянтів і ще більшого падіння гривні. Практика державного регулювання валютного ринку України останніх двох років показала, що сьогодні Національний банк України не в змозі монетарними засобами здійснювати валютне регулювання в період кризових загострень [12]. Через негнучкість пропозиції НБУ немає іншого вибору,

як встановлювати обмеження, спрямовані на зменшення попиту на іноземну валюту. Необхідно зазначити, що сьогодні істотною проблемою, що впливає на функціонування валютного ринку та встановлення обмінних курсів, є високий рівень доларизації економіки України. Така тенденція приводить до неочікуваних ризиків під час коливання курсу долара США. Водночас доларизація характеризує залежність української економіки від зовнішніх механізмів, що негативно впливають на весь грошово-кредитний сектор. Малий та середній бізнес України все більше використовує долар США як засіб платежу, а населення – як метод заощадження коштів.

Показники фінансової стійкості (ПФС) розраховуються та поширюються задля моніторингу сильних сторін та вразливих місць фінансових систем. Для цього слід брати до уваги чинники, характерні для конкретної країни, а також структуру фінансової системи, тому в рамках будь-якого оцінювання мають значення кількість банків в економіці, існування різноманітних фінансових посередників, наявність емного та ліквідного ринку цінних паперів і міжнародні операції, які ведуть фінансові посередники [13].

Для дослідження фінансової стійкості країн був проаналізований такий показник, як відношення нормативного капіталу до активів, зважених за ризиком. Він ґрунтується на визначеннях, які використовуються в Базельській угоді про норму власного капіталу. Цей показник необхідний для вимірювання достатності капіталу депозитних установ, а саме відношення власних коштів банку (сукупного нормативного капіталу) до сумарного обсягу активів, зважених з урахуванням ризику.

У Чехії протягом аналізованого періоду з 2008 по 2017 рр. цей показник коливався від 11% до 18,1% відповідно. Цей показник має щорічну тенденцію до зростання, проте спостерігався невеликий спад у 2010–2011 рр., де показник знизився з 15,3% до 14,9%. Варто зазначити, що співвідношення розмірів сукупного капіталу та величини активів з урахуванням ризику повинен перебувати в межах 8% відповідно до нормативів Базеля. Однак цей показник в Чехії перебуває на рівні 18,07%, що в 2,2 рази перевищує норматив. Це, безумовно, є позитивною оцінкою фінансової стійкості Чехії.

Аналізуючи динаміку цього показника для Польщі, спостерігаємо динаміку, подібну до динаміки Чехії, за винятком 2014 р., коли в Чехії показник збільшився, а в Польщі – навпаки. Також можна зазначити, що за 2008–2017 рр. найнижче значення було зафіксоване у

2008 р., коли показник дорівнював 11,2%. Надалі динаміка показника була позитивною. Максимальне значення країна досягла у 2017 р., а саме 18,06%. З огляду на те, що нормативним є значення у 8%, цей показник фінансової стійкості Польщі значно перевищує норму протягом усього розглянутого періоду, особливо останніми роками.

Динаміка цього показника для Угорщини має волатильний характер, але необхідно відзначити, що, незважаючи на це, значення є досить високими. Слід відзначити, що з 2015–2017 рр. спостерігається позитивна динаміка. Найнижче значення зафіксоване у 2008 р., а саме 12,3%, що пояснюється світовою економічною нестабільністю через кризу. Найбільше значення показника зафіксоване у 2017 р., а саме 18,1%.

Протягом аналізованого періоду з 2008 до 2017 рр. в Україні цей показник коливався від 14% до 20,8% відповідно. Він має волатильну динаміку. З 2010 р. показник демонструє зниження, за винятком останнього аналізованого року. Варто зазначити, що у 2017 р. показник перевищив базельський норматив вдвічі. Це є позитивною ознакою фінансової стабільності країни. Більш того, показники України дуже наближаються до показників країн ЄС, аналізованих вище.

Високі значення показника достатності основного капіталу в країнах свідчать про те, що велика частина власних коштів банків перебуває в сукупних активах. Слід визначити схожі за останні два роки показники для всіх аналізованих країн. Таким чином, можна зробити висновок, що протягом всього аналізованого періоду цей показник для країн не просто перебував у проміжку допустимих значень, а перевищував значення більш ніж вдвічі, що є позитивним для оцінювання фінансової стійкості країн.

Наступним показником є відношення необслуговуваних кредитів та позик до сукупних валових кредитів та допомог, покликане виявляти проблеми якості активів у кредитному портфелі. Відношення необслуговуваних кредитів та позик до сукупних валових кредитів та допомог часто використовується як наближений показник якості активів.

Ризики для платоспроможності фінансових установ найчастіше обумовлені зниженням якості активів, що може бути наслідком погіршення фінансового стану та показників рентабельності позичальників цих установ, особливо сектору нефінансових корпорацій.

Цей показник розраховується як відношення необслуговуваних кредитів до загальної кількості кредитів.

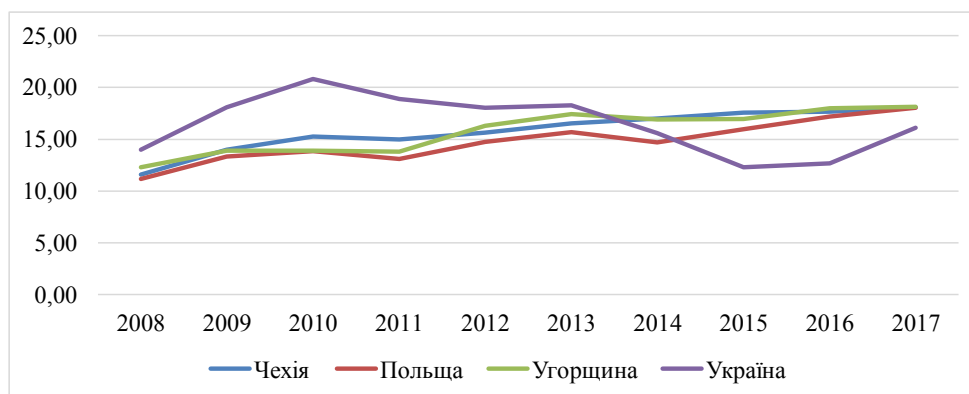
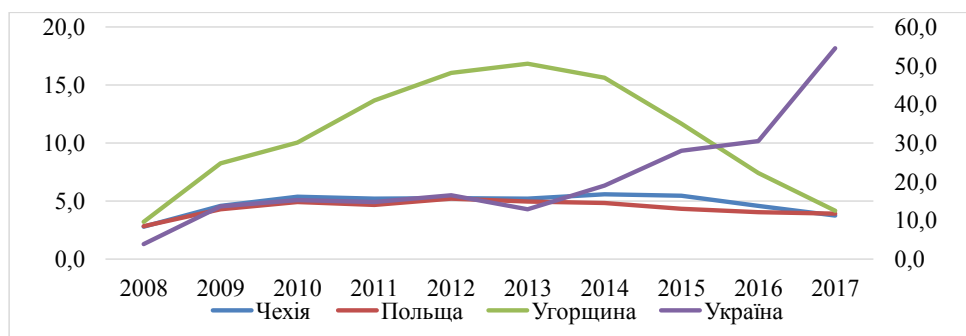


Рис. 1. Відношення нормативного капіталу до активів, зважених за ризиком, у Чехії, Польщі, Угорщині та Україні у 2008–2017 рр., %

Джерело: складено авторами на основі джерела [14]



**Рис. 2. Відношення необслуговуваних кредитів та позик до сукупних валових кредитів та позик у країнах у 2008–2017 рр., %**

*Джерело: складено авторами на основі джерела [14]*

Динаміка співвідношення необслуговуваних кредитів та сукупної вартості всіх кредитів у Чехії свідчить про те, що з 2008 по 2010 рр. цей показник активно збільшувався з 2,8% до 5,4%. Однак у 2011–2013 рр. він залишався відносно стабільним на рівні 5,2%, а у 2016 р. зменшився з 5,5% до 4,6%. Таким чином, з 2007 р. до 2016 р. показник збільшився з 2,4% до 4,6% відповідно, що свідчить про зростання відношення необслугованих кредитів до суми загальних кредитів за вибраний період (2007–2016 рр.). Однак у 2017 р. спостерігався спад до 3,7%, тобто зниження цього показника фінансової стійкості вказує на поліпшення якості кредитного портфеля Чехії.

У Польщі існує тенденція до підвищення цього показника після фінансової кризи 2008–2009 рр. Це вказує на погіршення якості кредитного портфеля. Однак слід відзначити, що з 2014 р. відношення необслугованих кредитів до сукупної вартості кредитів демонструє зниження, що вказує на поліпшення якості кредитного портфеля Польщі.

Аналізуючи цей показник для Угорщини, можемо стверджувати, що до 2013 р. спостерігалось стрімке зростання, однак завдяки впровадженню політики цей показник має тенденцію до зниження. Програма щодо поліпшення цього показника відбувається в рамках Віденської ініціативи з координації діяльності європейських банків, яка була розроблена в січні 2009 р. на піку світової фінансової кризи в інтересах забезпечення фінансової стабільності в країнах Європи, що розвиваються. З 2013 р. вирішення проблеми необслугованих кредитів стало центральним напрямом діяльності Віденської ініціативи. Протягом ось уже кількох років ЄБРР веде роботу в Угорщині щодо зниження великих обсягів необслугованих кредитів, що утворилися в країні. Це привело до позитивної динаміки.

В Україні протягом аналізованого періоду показник відношення необслужених кредитів у загальному обсязі всіх кредитів мав прогресивну тенденцію до збільшення. Так, за винятком 2011 та 2013 рр., динаміка показника мала тенденцію до збільшення, адже він виріс з 3,9% до 54,5%. Слід відзначити, що така прогресія вказує на значне погіршення якості кредитного портфеля України.

Далі розглянемо рентабельність активів та власного капіталу. Рентабельність активів ("return on assets", ROA) – фінансовий коефіцієнт, що характеризує віддачу від використання всіх активів організації. Коефіцієнт показує здатність організації генерувати прибуток без урахування структури його капіталу (фінансового левериджу), якість управління активами. На відміну від показника «рентабельність власного капіталу», цей показник

враховує всі активи організації, а не тільки власні кошти, тому він менш цікавий для інвесторів.

Рентабельність власного капіталу ("return on equity", ROE) – показник чистого прибутку порівняно з власним капіталом організації. Це найважливіший фінансовий показник віддачі для будь-якого інвестора, власника бізнесу, який показує те, наскільки ефективно був використаний вкладений в справу капітал. На відміну від схожого показника «рентабельність активів», цей показник характеризує ефективність використання не капіталу (або активів) організації, а тільки тієї його частини, яка належить власникам підприємства.

Цей коефіцієнт слід поєднати з показником нормативного капіталу до зважених за ризиком активів, оскільки ці показники мають зворотну залежність. Високий коефіцієнт рентабельності власного капіталу говорить про високу рентабельність або низький рівень капіталізації, а низький коефіцієнт, навпаки, про низьку рентабельність та високий рівень капіталізації.

В Чехії у 2008 р. цей показник мав низький коефіцієнт рентабельності власного капіталу, а саме 20,7%, тому можна говорити про низьку рентабельність власного капіталу. Загалом за вибраний період аналізований показник має тенденцію до спаду, проте у 2017 р. можна побачити хвилю зростання. Таким чином, з 2007 р. по 2016 р. коефіцієнт скоротився з 27,8% до 17,2% відповідно, що говорить про низьку рентабельність та високий рівень капіталізації.

Показник рентабельності активів є показником ефективності депозитних установ у використанні своїх активів. У 2007 р. цей показник становив 1,4%, проте у 2008 р. відбувся спад цього показника до 1,1%. Переважно цей показник має тенденцію до зниження, проте у 2009 і 2012 рр. спостерігалось незначне зростання з 1,1% до 1,4% і з 1,2% до 1,4% відповідно. Таким чином, за вибраний період дослідження з 2007 до 2017 рр. рентабельність активів коливалась від 1,4% до 1,1%, а також тісно корелювала з динамікою коефіцієнта рентабельності власного капіталу. Це свідчить про зниження ефективності використання своїх активів депозитними установами Чехії.

Аналізуючи ці показники для Польщі, зазначимо, що показник за 2008–2017 рр. не набував від'ємних значень. Максимальне значення зафіксоване у 2011 р., а саме 1,3%, мінімальне становить 0,8%, що спостерігається наприкінці аналізованого періоду, тобто у 2016–2017 рр. Рентабельність власного капіталу має схожу тенденцію з показником рентабельності активів. Економічна криза вдарила по рентабельності власного капіталу фінансового сектору Польщі, тому в цей період зазначений



показник становив 11,2%. Слід відзначити, що з 2014 до 2017 рр. існує тенденція до зниження, тобто з 12,3% до 8,2% відповідно.

Дивлячись на ситуацію в Угорщині, можемо помітити, що динаміка двох індикаторів збігається. У 2008–2014 рр. спостерігалась тенденція до глибокого спаду цього показника фінансової стійкості, а іноді він навіть досягав від'ємних значень. Слід відзначити, що показник рентабельності активів є показником ефективності депозитних установ у використанні своїх активів, тобто можна стверджувати, що в Угорщині існує низький рівень ефективності установ. Хоча у 2015–2017 рр. після тісної співпраці з ЄБРР, МВФ та іншими організаціями в рамках Віденської ініціативи спостерігається покращення обох показників.

В Україні показник рентабельності активів є показником ефективності депозитних установ у використанні своїх активів. У 2008 р. цей показник становив 1,5%, проте у 2009 р. відбувся спад цього показника до -4,4%. Переважно цей показник має тенденцію до зниження, проте у 2013 р. спостерігалось незначне зростання з -0,6% до 0,5% відповідно. Таким чином, за вибраний період дослідження (2008–2017 рр.) рентабельність активів коливалась від 1,5% до -12,5% у 2016 р., що є максимально низьким показником за аналізований період, а також тісно корелювала з динамікою коефіцієнта рентабельності власного капіталу. Це свідчить про зниження ефективності використання своїх активів депозитними установами України.

Ще одним показником фінансової стійкості є співвідношення процентної маржі та валового доходу. Цей показник фінансової стійкості є показником відносної частки чистого процентного прибутку (отриманих відсотків за вирахуванням процентних витрат) у валовому доході. Він розраховується з використанням чистих процентних доходів як чисельника та валового доходу як знаменника.

В Чехії тенденція цього показника фінансової стійкості має волатильний характер у 2008–2017 рр. Зростання цього показника у 2017 р. має позитивний вплив, оскільки процентна маржа є основним джерелом прибутку банку, покликане покривати податки, ризики та збитки від спекулятивних операцій. Найнижче значення за розглянутий період було відзначене у 2009 р. (55,8%), а найвище – у 2008 р. (65%).

Якщо аналізувати загальну тенденцію показника Польщі, то можна зазначити, що у 2017 р. значення склало 61,5%, а у 2008 р. – 55,7%. Отже, за розглянутий період зріст склав 5,8%. Необхідно зазначити, що найбільше значення зафіксоване саме у 2017 р., а саме 61,5%. Це свідчить про те, що більш високий обсяг капіталу приво-

дить до зниження потреб у залученні позикових коштів, зменшуючи процентні витрати та збільшуючи чисті процентні доходи.

Аналізуючи динаміку цього показника в Угорщині, можемо помітити невелику волатильність. Так, на початку періоду, тобто з 2008 р. до 2011 р., спостерігається різкий спад, у 2012 р. – невелике зростання, а з 2014 р. до 2017 р. існує постійна тенденція спаду, тобто низький обсяг капіталу приводить до зростання потреб у залученні позикових коштів, збільшуючи процентні витрати та зменшуючи процентні доходи.

Аналізуючи відношення прибутку до валового доходу України, зазначимо тенденцію скорочення показника у 2009–2015 рр., що відображає негативний стан банківського сектору країни, однак з 2015 р. показник покращується та має тенденцію до підвищення в останні два роки. Підвищення цього показника має позитивний вплив на фінансовий сектор України, тому що саме процентна маржа є основним джерелом прибутку банку, покликане покривати податки, ризики та збитки від спекулятивних операцій.

Одним з важливих чинників стабільності банківського сектору є приплив прямих іноземних інвестицій (ПІІ) до економіки країни. У дослідженні пропонується перевірити роль ПІІ для української банківської системи, а саме виявити взаємну залежність таких показників, як надходження прямих іноземних інвестицій в Україну та загальні активи банківських установ, що аналізуються в рамках векторної авторегресії. Оцінювання моделі за допомогою тестів причинності Грейнджера дала такі результати (табл. 3).

Ця модель була оцінена на підставі щорічної статистики України за 2009–2018 рр. Дані про прямі іноземні інвестиції базуються на базі даних центру обробки даних ЮНКТАД [15] та даних банківських активів у статистичному звіті "The Economist Intelligence Unit".

Збільшення загальних банківських активів позитивно впливає на приплив ПІІ до України. Цей факт пояснюється тим, що вкладники банківських установ хочуть інвестувати у великі, а головне, надійні банки. Отже, інвестиції будуть зростати в ту країну, де банківський сектор відіграє значну роль в економіці [16].

Збільшення надходження ПІІ до України позитивно впливає на загальні активи країни. Цей факт пояснюється тим, що збільшення банківських активів відбувається завдяки активним інвестиційним операціям, а одним зі складових активів банку є інвестиції.

Аналізуючи результати, отримані завдяки тесту Грейнджера, можемо сказати, що загальні активи банківських установ України впливають на потік прямих іноземних

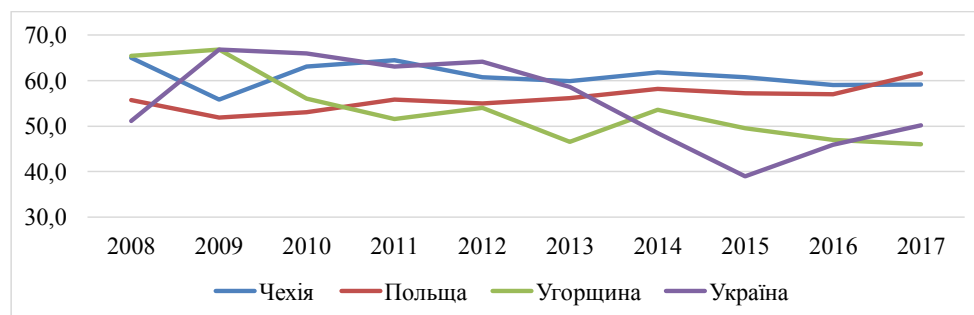


Рис. 3. Відношення прибутку за відсотками (% маржі) до валового доходу країн у 2008–2017 рр., %

Джерело: складено авторами на основі джерела [14]

Таблиця 3

VAR Granger Causality Tests

Dependent variable: BA			
Excluded	Chisq	df	Prob.
FDI	4,044111	2	0,1324
All	4,044111	2	0,1324
Dependent variable: FDI			
Excluded	Chisq	df	Prob.
BA	8,547446	2	0,0139
All	8,547446	2	0,0139

Примітка: FDI – прями іноземні інвестиції, BA – банківські активи

інвестицій в країну. Цей факт підтверджується тим, що R-показник становить 1,4% (0,0139).

Вплив прямих іноземних інвестицій на кількість загальних активів встановлено на рівні кордону, оскільки П-критерій трохи вище, ніж рівень значущості, а саме на 10%.

Отже, тест Грейнджера показав, що в країні існує взаємна причинність загальних активів та інвестиційних потоків. Вищесказане припускає, що використання векторної регресії є доречним.

Список використаних джерел:

- European Commission. Country Report Czech Republic 2018. Banking sector. URL: <https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/2018-european-semester-country-report-czech-republic-en.pdf>.
- Raiffeisen Research (2017). CEE Banking Sector Report. Banking Sector Convergence 4.0. URL: <http://www.rbinternational.com/eBusiness/services/resources/media/829189266947841370-829188968716049154-1248005137162522516-1-2-EN-8.pdf>.
- European Commission. Country Report Poland 2018. Banking sector. URL: [https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/2018-european-semester-country-report-poland-en\\_1.pdf](https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/2018-european-semester-country-report-poland-en_1.pdf).
- European Commission. Country Report Hungary 2018. Banking sector. URL: <https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/2018-european-semester-country-report-hungary-en.pdf>.
- Гураль А., Ломачинська І. Вплив фінансового розвитку Вишеградської групи на соціально-економічний добробут. Економіка: реалії часу. 2017. № 6 (34). С. 37–43. URL: <https://economics.opu.ua/files/archive/2017/No6/37.pdf>.
- Якубовський С., Родіонова Т. Фінансова стійкість банківської системи України в умовах світової економічної кризи. Науковий вісник Одеського державного економічного університету. 2009. № 4 (82). С. 3–12.
- National Bank of Ukraine. Financial Stability Report. URL: <https://bank.gov.ua/doccatalog/document?id=73266505>.
- Національний банк Чехії. URL: <http://www.cnb.cz/cs/index.html>.
- Національний банк Польщі. URL: <https://www.nbp.pl>.
- Національний банк Угорщини. URL: <https://www.mnb.hu>.
- Національний банк України. URL: <https://www.bank.gov.ua/control/uk/index>.
- Береславська О. Лібералізація механізму валютного регулювання в Україні. Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка». 2016. № 2 (30). С. 43–50.
- Financial Soundness Indicators. Compilation Guide. Washington, D.C.: International Monetary Fund. URL: <https://www.imf.org/external/pubs/ft/fsi/guide/2006/pdf/fsiFT.pdf>.

Проте подальше детальне дослідження потребує прояснення факторів, що впливають на загальні активи банківської системи в Україні [17]. Таким чином, модель регресії була побудована для вивчення впливу показників стабільності банківської системи на сукупні активи банківської системи в Україні. Побудована така регресійна модель:

$$BA = 0.499 FDI + 1.053 ex - 0.889 credit$$

$$(2.424^{**}) (3.528^{**}) (-2.982^{**})$$

$$R^2=0,751,$$

де FDI – прями іноземні інвестиції, Ex – реальний ефективний курс, Credit – кредити приватного сектору/ВВП, BA – банківські активи, \*\* – значущий рівень у 5%.

Чим ближче коефіцієнт детермінації (R-квадрат) до 1, тим сильніше залежність. Це показує пояснення залежного параметра вибраних змінних. У цьому разі вона дорівнює 0,751, що означає, що 75% вибраних факторів пояснюють залежність.

Аналіз регресії демонструє статистично значущий зв'язок між банківськими активами та реальними ефективними показниками. Підвищуючи реальний ефективний курс, банківські активи в країні будуть зростати.

Навпаки, частка приватного сектору у ВВП впливає на банківські активи. Зменшення загальних кредитів збільшує кількість активів банків.

Як і у векторній регресії, існує залежність банківських активів від суми прямих іноземних інвестицій. Регресійний аналіз показує, що зі збільшенням обсягу інвестицій в Україну банківські активи також зростатимуть.

**Висновки.** Таким чином, Україні важливо залучати прями іноземні інвестиції для підтримки стабільності банків, а також звертати увагу на традиційні показники банківської стабільності.

Отже, аналізуючи окремі банківські показники за останні роки, можемо зробити висновок, що банківський сектор країн групи загалом є досить стабільним, спостерігається певна позитивна динаміка основних показників. У 2017 р. середня прибутковість банківської діяльності в країнах знову після глобальної фінансової кризи перевищила середній показник по Західній Європі, чому сприяло зменшення макроекономічних дисбалансів, більш однорідні та позитивні тенденції розвитку кредитування, відсутність значних ринкових та регуляторних ризиків.

14. International Monetary Fund. Core FSIs for Deposit Takers / Czech Republic, Poland, Hungary, Ukraine. URL: <http://data.imf.org/regular.aspx?key=61404590>.
15. UNCTAD. Data center. URL: <http://unctadstat.unctad.org/wds/TableView/tableView.aspx>.
16. Boyd J.H., De Nicolò G., Rodionova T. The Determinants of Banking Crises: A Reassessment. SSRN. 2015. URL: [http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=2635071](http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2635071).
17. Родіонова Т., Поліщук К. Стабільність банківських систем країн Південної Європи та їх вплив на економічний добробут. Вісник ОНУ імені І.І. Мечникова. 2017. Т. 22. Вип. 8 (61). С. 18–21.

## АНАЛИЗ УСТОЙЧИВОСТИ БАНКОВСКИХ СИСТЕМ СТРАН ВЫШЕГРАДСКОЙ ГРУППЫ И УКРАИНЫ

**Аннотация.** В статье рассмотрены научно-методические подходы к анализу устойчивости банковских систем в странах с формирующимся рынком. Изучению методов экономического анализа посвящено много публикаций, однако институциональное развитие финансового рынка, происходящие на нем изменения (особенно в период глобализации экономических процессов) требуют детального оценивания и выявления тенденций развития. Проанализированы показатели устойчивости банковских систем Вышеградской группы и Украины. Построены эконометрические модели влияния показателей стабильности банковской системы Украины.

**Ключевые слова:** банковская система, финансовая устойчивость банковской системы, показатель финансовой устойчивости, оценка банковской устойчивости, Вышеградская группа.

## REVISING FUNDAMENTALS OF BANKING STABILITY IN VISEGRAD GROUP AND UKRAINE

**Summary.** The article deals with the scientific and methodological approaches to the analysis of the stability of banking systems in emerging markets. Many publications are devoted to the study of methods of economic analysis, but the institutional development of the financial market, which occurs on it, especially in the period of globalization of economic processes, requires detailed assessment and identification of the development trend. The indicators of stability of banking systems of the Visegrad Group and Ukraine are analyzed. Econometric models of influence of indicators of stability of the banking system of Ukraine have been constructed.

**Key words:** banking system, financial stability of the banking system, indicator of financial stability, assessment of bank stability, Visegrad group.

УДК 336.77.067

**Ярьев Самир Сафар оглы**  
*аспирант кафедри «Фінансові ринки»  
Київського національного економічного університету  
імені Вадима Гетьмана*

**Yariv Samir Safar oglu**  
*Postgraduate Student, Department of Financial Markets  
Kiev National University of Economics  
behalf of Vadim Get'man*

## УПРАВЛЕНИЕ БАНКОВСКИМИ РИСКАМИ С ПОМОЩЬЮ КРЕДИТНЫХ РЕЙТИНГОВ

**Аннотация.** В статье рассмотрено оценивание кредитоспособности заемщика, осуществляемое путем присвоения кредитного рейтинга как начального этапа управления кредитными рисками в банковском риск-менеджменте. С уровнем кредитоспособности заемщика напрямую связаны два метода управления кредитным риском, а именно резервирование и лимитирование.

**Ключевые слова:** риск-менеджмент, риск-аппетит, стейкхолдер, кредитный риск, кредитный рейтинг.

**Введение и постановка проблемы.** Известный швейцарский банкир Ханс Фонтобель в своей книге «Человек как мера», в которой он дает философское осмысление банковского дела и пути банкира, говорит следующее: «Античные стоики говорили о вечных переменных (“pranta ghei”), которым подвержены и мы <...> Мы не можем уклониться от действия этого закона природы, нам приходится смириться с отказом от традиций, привычек и того,

что когда-то было дорого. Мы вынуждены переосмысливать старые структуры и осваивать целину. Кризис таит в себе новые шансы. Лишь памятуя об этом, можно преодолеть кризис индивидуального или национального масштаба» [1, с. 25]. Банковский бизнес во всем мире выступает одной из самых важных отраслей экономики. Банки являются так называемой кровеносной системой экономики. От устойчивого развития банков во многом зависят

успешность экономической деятельности предприятий и организаций, спокойствие и уверенность граждан в сохранности своих сбережений. Основным же риском для банковской системы является кредитный риск.

**Анализ последних исследований и публикаций.**

Существует ряд исследований отечественных ученых, посвященных проблемам управления кредитными рисками, которые представляют большую ценность. Это научные труды А.П. Альгина, В.Е. Барабаумова, Г.С. Пановой, В.А. Гамзы, В.В. Глущенко, В.В. Витлинского, М.А. Рогова, Н.Ю. Симниковой, С.Н. Кабушкиной, Г.В. Черновой, И.В. Волошина, А.С. Шапкина, А.Н. Фомиченко, В.С. Ступакова, Г.С. Токоренко и других специалистов. Среди зарубежных авторов стоит выделить таких, как Г. Марковиц, М. Миллер, Ф. Модильяни, П. Самуэлсон, У. Шарп, Д. Тобин, Р. Солоуе, которые удостоены за свои научные разработки нобелевских премий. Также в числе значимых исследований зарубежных ученых стоит назвать труды А. Шустера, Г. Бирмана, С. Шмидта, Дж. Синки, Е. Альтмана, П. Нараянана, Ф. Жориона, Г. Гаптона, С. Фингера, Х. Маусера, Д. Росена.

**Целью** работы является рассмотрение экономической сущности и видов банковских рисков, а также основных подходов к управлению кредитными рисками в банке, которые присущи современным экономическим условиям.

**Результаты исследования.** Эксперты выделяют множество различных типов банковских рисков. Это кредитный риск, процентный риск, риск ликвидности, риск потери доходов, операционный риск и др. Все эти риски играют существенную роль в определении совокупного размера банковского риска, и каждому из них можно посвятить отдельный труд [3, с. 216]. От управления банковским кредитным риском зависят эффективность деятельности каждого конкретного банка и стабильность функционирования всей банковской системы страны в целом.

Поскольку национальные банковские системы под воздействием тенденций либерализации банковского законодательства становятся более открытыми для иностранных инвестиций, создают благоприятные условия для интернационализации банковского бизнеса, актуальной становится разработка общепринятых современных международных подходов к регулированию банковской деятельности [4, с. 82]. В этом деле «законодателем мод» выступает Базельский комитет по банковскому надзору за кредитными организациями. В 2005 г. были приняты новые Базельские соглашения о достаточности капитала, которые в настоящее время реализуются национальными надзорными органами разных стран. Отечественные банки также начинают использовать эти новые подходы к управлению кредитными рисками.

Эта система подходов к управлению кредитными рисками может быть описана на основе разных критериев. Исходя из видов банковских рисков, в этой системе можем выделить блоки управления кредитными рисками, риском несбалансированной ликвидности, процентным, операционным рисками, риском потери доходов, а также комплексные блоки, связанные с рисками, возникающими в процессе специфической деятельности кредитной организации [7, с. 182]. При другой классификации рисков в качестве самостоятельных блоков выделяются блок управления индивидуальными (частными) рисками и блок управления совокупными рисками. К первому блоку относятся управление риском кредитной сделки и других видов операций банка, ко второму – управление рисками разнообразных портфелей банка, в частности кредитного, торгового, инвестиционного, портфеля привлеченных ресурсов.

Банки являются элементом всей экономической системы, поскольку через них проходят денежные потоки, отражающие производство, распределение, обмен и потребление общественного продукта. Банки являются ключевым элементом финансовой системы, они обеспечивают платежную и сберегательную функции заинтересованных сторон. От банков зависят получение кредитов и размещение депозитов, а с их помощью реализуются другие финансовые инструменты. Банковские платежные карты связывают воедино население, правительство, кредиторов банков, акционеров и т. д., то есть количество стейкхолдеров, заинтересованных в устойчивом развитии банка, является огромным. Однако банковский риск-менеджмент активно начал развиваться не так давно, то есть глобальный переворот в сознании людей произошел после масштабного кризиса 2008 г., который потряс всю мировую экономику и коснулся абсолютно всех стран. После этого концепция банковского риск-менеджмента была пересмотрена в сторону ужесточения, а также была трансформирована сама бизнес-модель функционирования банков.

Реализация банковских рисков может привести к негативным последствиям для всей экономики, поскольку банкротство одного банка может привести к началу краха всей банковской системы, а также повлечь многочисленные банкротства кредиторов и вкладчиков. Как произошел кризис 2008 г.? В 2008 г. в Америке в рамках социальной политики государства очень активно поддерживалось ипотечное кредитование. Банки как прямые участники рынка ипотеки очень активно кредитовали абсолютно все слои населения, выдавая кредиты под очень высокие ставки неплатежеспособным заемщикам. В итоге это гарантировало им достаточно крупную прибыль, с одной стороны, но порождало определенные банковские риски, с другой стороны, которые реализовались, когда ипотечные заемщики просто не смогли расплатиться по кредитам. Впоследствии система секьюритизации активов (так называемый CDO) просто взорвала весь глобальный финансовый рынок. Пострадали от этого абсолютно все. В Америке тогда произошел кризис доверия людей к банковской системе. Американский банковский кризис преобразовался во всемирный, из которого весь мир выбирался два года. Соответственно, в тот момент произошла определенная трансформация в сознании людей касательно управления банковским бизнесом и подхода к управлению рисками. Ключевая цель вообще любого банковского бизнеса заключается в том, чтобы найти идеальный баланс между риском и доходностью. Банки в силу своего ключевого положения в экономической системе должны, с одной стороны, обеспечить стабильность абсолютно для всех своих стейкхолдеров, а с другой стороны, как-то получать прибыль. При этом они все равно остаются частью бизнеса. Ключевым моментом здесь являются как раз такие поиски вот этого баланса. Здесь очень хорошо работает правило «чем выше риски, тем выше доходность».

Ключевая цель банка заключается в построении эффективной системы корпоративного управления, с одной стороны, гарантирующей устойчивость бизнеса, а с другой стороны, обеспечивающей требуемую гибкость для своего динамичного развития.

В определенные моменты существовало мнение, что рисков нужно избегать, но такой подход абсолютно неправильный в силу соотношения риска и доходности. Если вы избегаете рисков, вы теряете огромную часть своих заемщиков, банк просто не заработает на этом денег, то есть если вы пытаетесь максимально урезать риски, то

снижаете свои доходы и прибыль. Это абсолютно неприемлемо. Суть модели управления риском заключается в том, что риском нужно управлять для минимизации недоплат и максимизации прибыли. Получается, что злом является не сам по себе риск, а только тот риск, который неправильно оценен, которым неправильно управляют или который является нежелательным. Соответственно, на базе этой концепции сейчас банки осуществляют свою деятельность. В департаменте рисков каждого банка требуются такие специалисты, как риск-менеджеры. Например, вице-президент банка по рискам получает вторую по величине зарплату после президента банка, особенно крупных банков, где этой системе уделяют большое внимание. Каждый банк формирует свой собственный риск-аппетит. Риск-аппетит является ключевым компонентом философии управления рисками. Он отражает ту величину рисков, которую банк может взять на себя в зависимости от своих финансовых и операционных возможностей, опираясь на желаемые темпы роста, ожидания прибыли от своей бизнес-стратегии, а также учитываемая интересы всех заинтересованных сторон. Емкость риска – это объем риска. Риск-аппетит сильно зависит от собственника банка. Государство должно быть заинтересовано в том, чтобы в стране был достаточно низкий уровень риск-аппетита, потому что ключевая его задача заключается в сохранении стабильности финансовой и банковской систем. Если какое-либо частное лицо имеет другие цели, оно может брать на себя повышенные риски.

Чтобы компания определилась со своим риск-аппетитом, она должна в первую очередь определить свою емкость риска. Проще говоря, это является абсолютным лимитом, пределом, который компания готова потерять. Компании в состоянии определить свой общий объем рисков. Это реальный уровень риска, который компания способна взять на себя с учетом своего специфического портфеля рисков. Портфель рисков у любого банка достаточно разнообразный.

Кредитный риск, рыночный риск, операционный риск и риск ликвидности – это именно те риски, которые могут приносить убытки банку. Рисков на самом деле существует огромное множество, каждым риском по отдельности занимается определенный департамент, а все они абсолютно разные. Если подвести итог, то можно сказать, что система управления рисками – это определенная совокупность приемов, методов и способов, которые позволяют спрогнозировать наступление негативных событий и принятие мер по их исключению или снижению, то есть это вся система риск-менеджмента, которая принимается в рамках стратегии банка. В рамках стратегии она принимается высшим руководством банка, а дальше уже транслируется на более низкие уровни.

Следует отметить, что процесс управления рисками является динамичным. Вы оцениваете, описываете, анализируете новые риски, а также понимаете, что дальше будете с этими рисками делать. Есть риски, которые банк не готов на себя принять. В совокупности уровень рисков по каждому из этих видов не должен превысить общий риск-аппетит. Значит, выявляется определенный риск, принимается решение относительно него, проводятся определенные мероприятия по управлению рисками, а дальше этот риск мониторится. Это бесконечный процесс управления банковскими рисками.

Основные обязанности сотрудника отдела анализа кредитных рейтингов такие:

- подготовка развернутых экспертных заключений по публичным компаниям, которые включают анализ рынка, финансовый и стратегический анализ;

- присвоение кредитных рейтингов компаниям в соответствии с внутренней методикой банка;

- подготовка заключений по согласованию операций с финансовыми инструментами клиентов банка.

Все это осуществляется в рамках кредитного риска. Соответственно, кредитный риск фактически является ключевым видом банковских рисков, поскольку связан с ключевой деятельностью банка по выдаче кредитов. Соответственно, именно кредитные риски являются наиболее существенными по величине потерь для банка. Кредитная деятельность является наиболее рискованной, поэтому именно кредитный риск является главным видом рисков.

Кредитный риск – это риск возникновения убытков (неполучения доходов, возникновения дополнительных расходов) вследствие неисполнения либо ненадлежащего исполнения обязательства заемщиком. Кредитный риск можно разделить на три компонента:

- 1) PD – оценка вероятности дефолта контрагента (неисполнения контрагентом обязательств перед банком);

- 2) EAD – «объем риска» при дефолте, то есть размер задолженности перед банком, который будет у контрагента на момент дефолта;

- 3) LGD – доля потерь в случае дефолта, предназначенная для учета потенциальной части погашения EAD после дефолта контрагента в результате таких событий, как реализация залогов, взыскание задолженности с поручителей-гарантов, «выздоровление» заемщика после реструктуризации задолженности.

Кредитные рейтинги – комплексная оценка кредитоспособности заемщика, выражаемая через сводный индекс, представляющий собой сумму бальной оценки, измеренной в коэффициентах, отражающих значимость выбранных характеристик кредитоспособности.

Цели создания внутренних кредитных рейтингов:

- обеспечение ранжирования контрагентов банков с точки зрения их кредитоспособности;

- присвоение каждому контрагенту единой количественной оценки кредитоспособности.

Область применения внутренних кредитных рейтингов:

- ценообразование (процентная ставка) с учетом кредитного риска;

- формирование резервов на возможные потери;

- установление лимитов по операциям с контрагентами банка;

- расчет величины капитала;

- стресс-тестирование кредитного портфеля банка.

Рейтинговые агентства “Standard & Poor’s”, “Moody’s” и “Fitch Ratings” присваивают также рейтинги платежеспособности корпоративным компаниям по различным облигационным выпускам. Именно на их оценки ориентируются многие люди, поскольку они действительно очень хорошо отражают платежеспособность клиента. Почему эти рейтинги действительно являются очень качественными? Зачем нам нужны кредитные рейтинги? Они нам необходимы для обеспечения ранжирования клиентов с точки зрения их кредитоспособности, а также вероятности их дефолта. Соответственно, мы присваиваем кредитные рейтинги, а после этого можем более качественно управлять своим кредитным портфелем. Кредитный рейтинг имеет очень большое значение, поскольку на его базе формируется ценообразование на услуги банка. Ценообразование – это фактически ставка по кредиту. Также на базе этого рейтинга формируются резервы банка. Чем выше уровень риска, тем больше резервов должно быть сформировано. Это говорит о том, что следует крайне внимательно следить за выполнением требований Национального банка. Впрочем, если банк

заинтересован в обеспечении положительно финансового результата, он должен формировать резервы, чтобы предотвратить какие-либо негативные последствия, как и с установлением лимитов по операции с контрагентами, а именно определению сумм, за рамки которых банк не будет выходить, поскольку это уже становится слишком рискованным.

Основной задачей департамента банковских рисков является присвоение кредитных рейтингов самым крупным украинским компаниям. Такие рейтинговые заключения пишутся каждые полгода, а также тогда, когда проходят крупные сделки. На базе такого кредитного заключения риск-менеджеры рассчитывают кредитный рейтинг с помощью специальных файлов, куда они вносят данные из финансовой отчетности. Существует также экспертное мнение. В этом случае экспертное мнение имеет большое значение, а особенно касательно крупного бизнеса. Почему менеджеры уделяют анализу этих клиентов такое пристальное внимание? Поскольку крупные компании вносят наибольший вклад в украинскую экономику. Во многом это обусловлено наследием СССР, при котором не было развитого частного сектора. Государство строило огромные предприятия, которые фактически должны были обеспечить все население рабочими местами и доходами. Потом эти предприятия были приватизированы, но при этом они так и остались крупными.

Стратегически компания представляет те отрасли, на которые экономика оказывает наибольшее влияние. Соответственно, с этими крупными клиентами приходится работать абсолютно всем банкам. Конкуренция в этом сегменте является очень высокой. Каждый банк хочет получить себе такого хорошего заемщика. Гигантские компании способны принести банку очень большие деньги.

**Выводы.** Банки различным образом выстраивают свою систему лимитов, однако основной системой лимитов каждого банка является лимитирование применительно к определенному заемщику, которое устанавливается на основе кредитного рейтинга, присвоенного контрагенту. В банковской практике должен реализовываться комплексный подход к оцениванию кредитоспособности современных заемщиков, на основе которого производятся резервирование и лимитирование кредитных операций контрагентов банка. Огромные задолженности в стране в настоящее время связаны с недооценкой кредитных рисков, а в начале развития рыночных отношений касаются кредитной политики. При рассмотрении экономического положения потенциального заемщика важны буквально все моменты, иначе банк может понести огромные потери. Кредитным отделам банка необходимо постоянно учитывать и анализировать зарубежный и приобретаемый украинский опыт.

#### Список использованных источников:

1. Фонтобель Х. Человек как мера: заметки о глобализованном мире. Москва: Аякс-Пресс. 2006.
2. Роуз П.С. Банковский менеджмент. Москва: Дело, 1997. 768 с.
3. Ильчев А.В. Основы анализа эффективности и рисков целевых программ. Москва: Научный Мир, 2009. 322 с.
4. Волков А.А. Управление рисками в коммерческом банке. Москва: Омега-Л, 2012. 160 с.
5. Вісник Національного банку України. 2018. № 244.
6. Морсман Э. Управление кредитным портфелем / пер. с англ. Москва: Альпина Бизнес Букс, 2004.
7. Маренков Н.Л., Касьянов В.В. Антикризисное управление. Москва: Феникс, 2005. 512 с.

### УПРАВЛІННЯ БАНКІВСЬКИМИ РИЗИКАМИ ЗА ДОПОМОГОЮ КРЕДИТНИХ РЕЙТИНГІВ

**Анотація.** У статті розглянуто оцінювання кредитоспроможності позичальника, здійснюване шляхом присвоєння кредитного рейтингу як початкового етапу управління кредитними ризиками в банківському ризик-менеджменті. З рівнем кредитоспроможності позичальника безпосередньо пов'язані два методи управління кредитним ризиком, а саме резервування та лімітування.

**Ключові слова:** ризик-менеджмент, ризик-апетит, стейкхолдер, кредитний ризик, кредитний рейтинг.

### MANAGING BANKING RISK WITH CREDIT RATINGS

**Summary.** In the article assessment of solvency of the borrower which is carried out by means of an assumption of credit rating as initial stage of management to credit risks in bank risk management is considered. Two methods of management of credit risk are directly connected with the level of solvency of the borrower; reservation and limitation.

**Key words:** risk-management, risk appetite, stakeholder, credit risk, credit rating.

## НОТАТКИ

*Науковий журнал*

**НАУКОВИЙ ВІСНИК  
УЖГОРОДСЬКОГО НАЦІОНАЛЬНОГО УНІВЕРСИТЕТУ**

**Серія  
МІЖНАРОДНІ ЕКОНОМІЧНІ ВІДНОСИНИ  
ТА СВІТОВЕ ГОСПОДАРСТВО**

**Випуск 22**

**Частина 3**

*Коректура • авторська*

*Комп'ютерна верстка • Удовиченко В. О.*

*Засновник видання – Факультет міжнародних економічних відносин  
Ужгородського національного університету*

Заснований у 2014 році. Виходить 6 разів на рік.

Адреса редакції:

88000, Україна, м. Ужгород, вул. Університетська 14, каб. 510

Факультет міжнародних економічних відносин,

Ужгородський національний університет

Телефон редакції: +38 (097) 085 34 95

Електронна пошта редакції: [editor@visnyk-econom.uzhnu.uz.ua](mailto:editor@visnyk-econom.uzhnu.uz.ua)

Сторінка наукового журналу: [www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua](http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua)

Формат 64x84/8. Гарнітура Times New Roman.

Папір офсет. Цифровий друк. Ум. друк. арк. 16,74.

Підписано до друку 26.12.2018 р. Замов. № 0119/15. Наклад 100 прим.

Видавець: Видавничий дім «Гельветика»

м. Херсон, вул. Паровозна 46-а

E-mail: [mailbox@helvetica.com.ua](mailto:mailbox@helvetica.com.ua)

Свідоцтво суб'єкта видавничої справи

ДК № 6424 від 04.10.2018 р.