

**EVROPSKÝ ČASOPIS EKONOMIKY  
A MANAGEMENTU**

**Svazek 5**

**3. vydání**

**2019**



**EUROPEAN JOURNAL  
OF ECONOMICS AND MANAGEMENT**

**Volume 5**

**Issue 3**

**2019**

### **Přístup redakce**

«*Evropský časopis ekonomiky a managementu*» – mezinárodní časopis věnovaný aktuálním otázkám ekonomiky a managementu.

Pro publikaci v časopisu přijímají se vysoce kvalitní články, což představují důležité inovativní, teoretické, koncepční, metodické a empirické příspěvky v příslušných oborech vědy. V časopisu se uplatňuje systém anonymního recenzování (peer-review) pro ověření vědecké kvalifikace článků.

*Evropský časopis ekonomiky a managementu* má velký zájem zejména o výzkumy v makroekonomických tématech, kteří mohou prokázat perspektivní způsoby rozvoje ekonomiky země a také odrážejí zkušenosti úspěšného rozvoje národního hospodářství.

#### *Redakční kolégie:*

Natalia Andrejeva, PhD., Doctor ekonomických věd, vedoucí výzkumník oddělení ekonomických a ekologických problémů pobřežních regionů, Ústav problémů trhu a hospodářských a ekologických studia (*Ukrajina*)

Artem Bardas, PhD., Doctor ekonomických věd, profesor, Národní technická univerzita «Dniprovská politechnika» (*Ukrajina*)

Anatolii Goncharuk, PhD., Doktor ekonomických věd, profesor, vedoucí katedry podnikové a obchodní administrativy a ekonomiky a podnikové bezpečnosti, Mezinárodní gumanitární Univerzita (*Ukrajina*)

Igor Gucal, PhD., Doctor ekonomických věd, profesor, vedoucí katedry Financí podniků a pojišťování Ternopilské Národní ekonomická university (*Ukrajina*)

Natalia Ivashchuk, PhD., profesor, Akadémie hutnictví a hornictví v Krakově, fakulta managementu, katedra řízení v energetice (*Polsko*)

Mariuszcz Kudelko, PhD., profesor, Akadémie hutnictví a hornictví v Krakově, fakulta managementu, katedra správy zaměstnanců (personnel management) a Obchodního práva (*Polsko*)

Dagmar Levická, PhD., profesor, Akadémie hutnictví a hornictví v Krakově, fakulta managementu, katedra správy zaměstnanců (personnel management) a Obchodního práva (*Polsko*)

Oleksandra Moskalenko, PhD., Doctor ekonomických věd, profesor, Státní vysoké školy “Kyjivská národní ekonomická univerzita jm. Vadima Het’mana” (*Ukrajina*)

Inna Riepina, PhD., Doctor ekonomických věd, profesor, Státní vysoké školy “Kyjivská národní ekonomická univerzita jm. Vadyma Het’mana” (*Ukrajina*)

Beata Stępen', PhD., Vedoucí business-studia pro absolventi Univerzity Vyšší Školy Ekonomické v Poznani (*Polsko*)

Stanislav Šidlo, PhD., profesor, Akadémie hutnictví a hornictví v Krakově, fakulta managementu, katedra řízení v energetice (*Polsko*)

Yurii Zajtsev, PhD., Doctor ekonomických věd, profesor, Státní vysoké školy “Kyjivská národní ekonomická univerzita jm. Vadima Het’mana” (*Ukrajina*)

Časopis je indexovaný v mezinárodních scientometrických databázích Index Copernicus International Journals Master List: <https://journals.indexcopernicus.com/search/details?id=46667>

### Editorial Policy

*The European Journal of Economics and Management* is international journal dedicated to topical issues of economy and management. The journal aims at publishing of high quality articles that may bring innovative and significant theoretical, conceptual, methodological and empirical contribution to relevant scientific fields. The journal works with anonymous peer-review system that verifies scientific quality of submitted articles.

*The European Journal of Economics and Management* has a particular interest in macroeconomic researches that may demonstrate promising ways of national economy development, but by no means restricts its interests to these spaces, welcoming any relevant contribution from and about different parts of the World.

*The European Journal of Economics and Management* accepts original materials which are not under consideration elsewhere at the time of submission and does not accept already published materials.

#### Editorial Committee:

Natalya Andryeyeva, D. Sc. in Economic Science, Professor, main scientific specialist of the department of economic and ecological problems of seaside's regions, Institute of market, economic and ecological studies (*Ukraine*)

Artem Bardas, D. Sc. in Economic Science, Professor, Dnipro National University of Technology (*Ukraine*)

Anatoliy G. Goncharuk, D. Sc. in Economic Science, Professor, International Humanitarian University (*Ukraine*)

Igor Gutsal, D. Sc. in Economic Science, Professor, Ternopol National Economic University (*Ukraine*)

Natalia Iwaszczuk, dr hab., Professor, AGH University of Science and Technology, Faculty of Management, Head of the Department of Energy Administration (*Poland*)

Mariusz Kudelko, dr hab., Honoured Professor, AGH University of Science and Technology, Faculty of Management, Department of Personnel Administration and Economic Law (*Poland*)

Dagmara Lewicka, dr hab., Honoured Professor, AGH University of Science and Technology, Faculty of Management, Department of Personnel Administration and Economic Law (*Poland*)

Oleksandra Moskalenko, D.Sc. in Economic Science, Professor, State Higher Education Establishment "Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman" (*Ukraine*)

Inna Riepina, D.Sc. in Economic Science, Professor, State Higher Education Establishment "Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman" (*Ukraine*)

Beata Stępień, Professor, Head of Postgraduate International Business Studies Poznan University of Economics (*Poland*)

Stanisław Szydło, dr hab., Professor, AGH University of Science and Technology, Faculty of Management, Department of Energy Administration (*Poland*)

Yurii Zaitsev, D.Sc. in Economic Science, Professor, State Higher Education Establishment "Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman" (*Ukraine*)

The Journal is indexed in the Index Copernicus International Journals Master List:

<https://journals.indexcopernicus.com/search/details?id=46667>

---

EVROPSKÝ ČASOPIS EKONOMIKY A MANAGEMENTU

Evidenční číslo: MK ČR E 22310

Vydavatel: BEROSTAV DRUŽSTVO

Adresa: Vlastislavova 562/15, 140 00, Praha 4 – Nusle

<http://eujem.cz>

## Table of contents

### GOVERNANCE BY NATIONAL ECONOMY

Iryna Huzela, INITIAL METHODOLOGICAL DOMINANTS OF THE TAX REGULATION OF THE INSURANCE MARKET .....	6
Olena Vasylieva, THE ECONOMIC POTENTIAL OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF THE AGRICULTURAL SECTOR OF UKRAINE .....	14
Petro Matkovskiy, INCREASING THE INVESTMENT ATTRACTIVENESS OF AGRICULTURAL ENTERPRISES IN THE CONTEXT OF THE ECONOMY MODERNIZATION .....	22
Valentyna Nykolaieva, PREREQUISITES AND FEATURES OF THE DEINSTITUTIONALIZATION REFORM IMPLEMENTATION OF CHILDREN INSTITUTIONS IN UKRAINE .....	28

### MANAGEMENT IN ECONOMIC SECTORS AND ENTERPRISES. REGIONAL ECONOMY

Oleksandr Hridin, RESOURCE-SAVING TECHNOLOGIES AS ONE OF THE MAIN DIRECTIONS OF INNOVATIVE DEVELOPMENT OF AGRICULTURAL ENTERPRISES .....	34
Galyna Berezhnyska, METHODOLOGICAL INSTRUMENTS FOR EVALUATION OF LAND USE EFFICIENCY BY AGRICULTURAL ENTERPRISES .....	39
Yuliia Vakulina, DEVELOPMENT OF THE INSTITUTIONAL SUPPORT FOR THE PRODUCTIVITY MANAGEMENT OF AGROINDUSTRIAL ENTERPRISES .....	46
Valerii Nemchenko, Hanna Nemchenko, MANAGEMENT OF FOOD ENTERPRISES IN TERMS OF ENSURING FOOD QUALITY .....	54
Iryna Pysareva, Olha Radionova, Svitlana Aleksandrova, KNOWLEDGE MANAGEMENT AT TOURISM ENTERPRISES .....	61
Mikhailo Dubel, FEATURES OF REGIONAL DEVELOPMENT OF STEAM DIGITAL DISTRIBUTION .....	68
Dmitro Kabachenko, Olha Cherkas, FEATURES OF ENTERPRISES MANAGEMENT SYSTEM IN MODERN BUSINESS CONDITIONS .....	74
Tetiana Vlasenko, IMPLEMENTATION OF STRATEGIC CHANGES IN THE SUBJECT AREA ACCORDING TO METAPHORS OF ORGANIZATION .....	85

**FINANCES AND ACCOUNTING**

Natalia Spasiv, FUNCTIONING OF FINANCES OF UTC: PROBLEMS IN MODERN CONDITIONS .....	90
Daryna Kalitenko, ANALYTICAL INTERPRETATION OF FINANCIAL STATEMENTS BY SUPPLIERS OF FINANCIAL CAPITAL .....	96
Natalia Iershova, Viktoriia Harkusha, THE CONCEPT OF STRATEGIC MANAGEMENT ACCOUNTING IN AN INNOVATIVE ECONOMY .....	106
REQUIREMENTS TO MANUSCRIPTS (in Czech).....	113
REQUIREMENTS TO MANUSCRIPTS (in English) .....	119

## GOVERNANCE BY NATIONAL ECONOMY

**Ірина Гузела**

*Тернопільський національний економічний університет, Україна*

### ВИХІДНІ МЕТОДОЛОГІЧНІ ДОМІНАНТИ ПОДАТКОВОГО РЕГУЛЮВАННЯ СТРАХОВОГО РИНКУ

**Iryna Huzela**

*Ternopil National Economic University, Ukraine*

#### INITIAL METHODOLOGICAL DOMINANTS OF THE TAX REGULATION OF THE INSURANCE MARKET

The article investigates the evolution of tax theory in the context of changes in the models of state regulation of economic processes in society. The effective levers of the state's influence on the functioning of the insurance market have been determined, and it is stated that among them a significant niche belongs to the tax regulation, on which its civilized and competitive development depends to a large extent. It is substantiated that state intervention in the activity of insurance companies should take into account not only the features of insurance operations but also economic, legal and socio-political factors that determine the specifics of the tax regulation system of the national insurance market. In the process of studying the evolution of taxation, the source methodological dominant of the tax regulation of the insurance market is determined.

**Keywords:** tax regulation, insurance market, state regulation, taxation, evolution.

**Постановка проблеми.** Нові засади організації страхових відносин в ринкових умовах господарювання потребують впровадження виважених механізмів реформування державного регулювання, за яких податкове регулювання страхового ринку, поряд з виконанням функції фіскального інструмента наповнення дохідної частини державного бюджету, сприятиме подоланню фіскальних деформацій і коригуванню негативних процесів розвитку страхового ринкового середовища, мотивації ділової активності його учасників, підвищенню рівня конкурентоспроможності страхового ринку та прискоренню інноваційно-інвестиційних процесів в країні.

Методологічними домінантами дослідження державного регулювання страхового ринку є вихідні постулати економічної науки, концептуальні положення теорії оподаткування та страхової теорії, наукові напрацювання вітчизняних і зарубіжних учених із широкого спектра проблем, пов'язаних із регулюванням сфери функціонування страхових компаній. Серед альтернативних науково-методологічних підходів до формування концептуальних засад податкового регулювання страхового ринку доцільно, на нашу думку, виокремити такі економічні теорії: державного регулювання, інституціональну й еволюційну теорії, адже їх методологічний потенціал, об'єднуючи одночасно теоретичний огляд, історичні трансформації, поведінку учасників страхового ринку за різних концепцій державного втручання, й досліджуючи соціально-економічні явища та процеси за постійних змін, дозволяє адекватно модернізувати вектори розвитку страхового ринкового середовища.

**Мета статті.** Метою статті є дослідження концепцій еволюції теорій оподаткування у контексті визначення вихідних методологічних домінантів розвитку податкового регулювання страхового ринку.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Методологічні засади теорії оподаткування вивчали такі українські вчені, як: О.О. Гаманкова, О.М. Десятнюк, О.В. Кнейслер, А.І. Крисоватий, В.М. Мельник, О.Ю. Сидорович, В.М. Федосов та ін. Серед зарубіжних науковців, які досліджували проблеми податкового регулювання доцільно виокремити: Й. Зонненфельс, Дж. М. Кейнс, Ф. Кене, Т. Мен, А. Монкретъєн, У. Петті, Д. Рікардо, Л. Секендорф, А. Сміт, А. Тюрго, І.-Г. Юсті та ін. Віддаючи належне вченим економістам, подальшого вивчення потребує науково-методичне підґрунтя податкового регулювання страхового ринку в Україні.

**Виклад основного матеріалу.** Науково-методологічні підходи до регулювання економічних відносин на страховому ринку змінювалися водночас з еволюцією економічної системи і розвитком економічної думки. Зі зміною панування ідеології ролі держави в економіці та переглядом економічних гіпотез, що пояснюють взаємодію ринку і держави на різних етапах еволюційного розвитку, формувалися і розвивалися нові концепції державного регулювання суспільного життя. Залежно від домінуючої ролі держави в економіці визначалася модель і форма податкової політики, як важливого регулятора усієї системи державного втручання в економіку. Історичний розвиток й практичне застосування податкового регулювання як реалізації

регулюючої функції податків тісно пов'язана з еволюцією теорій оподаткування та державного регулювання економічних процесів у суспільстві.

Першопочатківцями у формуванні теорій державного регулювання суспільства були представники наукової течії «меркантилізму» в XVI-XVII ст. (Т. Мен, А. Монкретьєн), які пов'язували свої трактування з активним державним втручанням в економіку, виокремленням суттєвої ролі податків як інструменту впливу держави на економічні процеси, розширенням бази оподаткування і нагромадженням капіталу, ототожнюючи багатство з грішми, розглядаючи виробництво лише як передумову для створення багатства, приділяючи особливу увагу міжнародній торгівлі, яка, на їх думку, приносить прибуток країні. Меркантилісти вважали, що «... податки є тим інструментом, за якого можна одночасно досягнути двох цілей – поповнити державну скарбницю шляхом оподаткування імпортованих товарів, а також підтримати вітчизняного товаровиробника, що у свою чергу, також сприятиме нагромадженню золота в країні та позитивному торговельному балансу»<sup>1</sup>.

У XVII-XVIII ст. «меркантилізм» набуває поширення у сфері державного господарства Німеччини, і трансформується у нову течію «камералізм». Представники цього напрямку (Л. Секендорф, І.-Г. Юсті, Й. Зонненфельс) досліджували теоретико-прагматичні основи оподаткування, вибудовуючи загальну систему фінансової науки. Так, Л. Секендорф вперше висловлює ідею про зв'язок народного господарства, багатства та податкової спроможності населення, при цьому вважаючи, що податкова система має бути заснована на акцизах, та критикуючи «фіскальне використання права монетної реалії»<sup>2</sup>. В наукових положеннях І.-Г. Юсті сформульовані основні правила податків, які знайшли своє відображення у традиційній системі принципів оподаткування, визначено фіскальну і регулюючу функції податків. Погоджуємося з твердженням П.П. Гензеля, що «праця І.-Г. Юсті «Система фінансів» є найбільш визначною роботою у сфері фінансової науки XVIII сторіччя»<sup>3</sup>.

Базуючись на теоретичних позиціях І.-Г. Юсті, Й. Зонненфельс розвиває теорію оподаткування в системі державних фінансів. Основними досягненнями австрійського вченого є введення в науковий обіг поняття, яке характеризує неоподатковуваний мінімум громадян, твердження про непрямі податки, податки на споживання як «справжнє» оподаткування<sup>4</sup>. Отже, саме камералісти зробили першими вагомий внесок у формування концепцій державного регулювання і зародження фінансової науки.

В середині XVIII ст. науковий світогляд про ідеологію ролі держави в економічному бутті та податків у системі державного регулювання формувався на основі філософських концепцій французької школи «фізіократів» Ф. Кене, А. Тюрго, О. Мірабо. За їхніми переконаннями необхідною передумовою економічного зростання має бути обмеження втручання держави в економічне життя, а тому їх доктрина була оцінена сучасниками одним словом – «свобода». У їхніх працях досліджувалися питання справедливого оподаткування, впливу податків на ефективність виробництва, інші напрямки теорії оподаткування, які мали переважно прикладний характер<sup>5</sup>.

Продовжували розвивати «теорію вільної конкуренції» в XVII-XVIII ст. представники англійської класичної школи політекономії А. Сміт, Д. Рікардо, У. Петті. Основоположник західної фінансової науки А. Сміт один із перших теоретично обґрунтував принципи оподаткування і податкової системи та розвинув теорію економічного розвитку в контексті досягнення багатства і добробуту людства під впливом дії основних елементів ринкового механізму в своїй фундаментальній праці «Дослідження про природу і причини багатства народів»<sup>6</sup>. Заслужують уваги визначені А. Смітом чотири основні правила оподаткування, які були покладені в основу формування системи принципів оподаткування: пропорційність, відповідно до якого громадяни повинні ділитися з державою своїми доходами у певній пропорційності; визначеність, за якими податок, сума і спосіб платежу, термін сплати мають бути точно визначеними і зрозумілими; зручність, тобто податок має бути стягнутий у найзручніший для платника час і спосіб; необтяжливість, оскільки податки мають сприяти розвитку підприємництва і забезпечувати лише насущні потреби держави<sup>7</sup>. Зазначаючи непродуктивність державних послуг, А. Сміт обґрунтовував тезу про податок, як справедливую ціну за сплату послуг державі, вбачаючи у них виключно фіскальну функцію. Класик англійської школи визначав залежність зменшення

<sup>1</sup> Степаненко, С.В. (2013). Проблеми теорії і методології державного регулювання економічного розвитку в умовах трансформаційних змін у суспільстві. *Актуальні проблеми державного управління*, 2, 24.

<sup>2</sup> Хохуляк, В.В. (2013). Камералістика та її вплив на становлення вітчизняної науки фінансового права XIX століття. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Юриспруденція*, 6-1, 1, 218.

<sup>3</sup> Гензель, П.П. (1908). *Библиография финансовой науки: толковый указатель к главнейшим сочинениям в русской и иностранной финансовой литературе*. Ярославль: Тип. Губернского правления, Вып. 1, 98.

<sup>4</sup> Зонненфельс, И. (1787). *Начальные основания полиции, или благочиния*: Москва., 26.

<sup>5</sup> Пушкарева, В.М. (2003). *История финансовой мысли и политики налогов*: учеб. Пособие для вузов. Москва: Финансы и статистика <[https://www.gumer.info/bibliotek\\_Buks/Econom/Puschk/03.php](https://www.gumer.info/bibliotek_Buks/Econom/Puschk/03.php)>. (2019, квітень, 15).

<sup>6</sup> Смит, А. (2007). *Исследование о природе и причинах богатства народов*. Москва: Эксмо.

<sup>7</sup> Кириленко, В.В. ред. (2007). *Історія економічних вчень: Навчальний посібник*. Тернопіль: Економічна думка, 51.

капіталу, доходів і добробуту власників від розміру податків, вже тоді акцентуючи увагу на необхідності формування оптимального рівня оподаткування з метою задоволення інтересів учасників податкових відносин.

Ще один представник англійської класичної школи, послідовник А. Сміта, Д. Рікардо продовжував доводити необхідність звільнення капіталу від оподаткування та обґрунтовував доцільність оподаткування доходів, тим самим, ще більше обмежуючи усі можливості державного втручання в економічні процеси. При цьому категорично стверджував негативний вплив податків на усі складові суспільного життя, які зумовлюють зростання природної ціни та скорочення обсягів виробництва, доводив оптимальність рівномірного розподілу прибуткового податку<sup>1</sup>.

У своїй праці «Політична арифметика» англійський класик У. Петті наголошував на принципах класичної політекономії, в основі яких була ідея природного порядку і згубності порушень його державною власністю. Класична доктрина економічної науки основні акценти спрямовувала виключно на фіскальну функцію податків, відповідно до якої вони розглядались лише як джерела доходу бюджету держави.

Глибше осмислення ефективності ринкового механізму, що досягається за допомогою вільного ціноутворення і конкуренції, прослідковується в наукових роботах представників неокласичної теорії (У. Девонса, К. Менгера, Л. Вальраса, А. Маршала, Дж.Б. Кларка, А. Пігу, А. Лаффера, М. Фрідмена, Дж. Робінсона, Е. Чемберліна). Значне поширення цього напрямку економічної теорії набуло завдяки такого її напрямку, як теорія економіки пропозиції, основною ідеєю якої було одночасне скорочення податків і витрат держави з метою зменшення державного втручання в соціально-економічні процеси та рівня інфляції.

Становлення неокласики розпочинається з останньої третини ХІХ ст. та пов'язане з «маржинальною революцією», яка базувалася на суб'єктивно-психологічних підходах з використанням граничних величин в аналізі економічних явищ і процесів. Досягненнями неокласиків були обґрунтування: необхідності встановлення неоподаткованого мінімуму, який став застосовуватися в податкових системах усіх розвинутих країнах світу; доцільності запровадження прогресивного оподаткування на основі принципу платоспроможності; скорочення граничних податкових ставок; фіскальної і регулюючої ролі податків у підвищенні суспільного добробуту; прогресії в оподаткуванні та визначення її теоретично достатнього рівня<sup>2</sup>.

В економічній думці 1920-1930-х рр. особливого розвитку набула така течія неокласичної економічної теорії як «мейнстрім», що базувалася на принципах статичної рівноваги та оптимального розподілу ресурсів в умовах досконалої конкуренції. В умовах світової економічної кризи в 30-х роках ХХ століття «великі депресії» довели неспроможність подальшого функціонування стихійного механізму ринкового саморегулювання, який самотужки вже не може розв'язати проблеми економічного занепаду окремих галузей економіки та досягнути рівноваги в системі господарювання. Усталений постулат неокласицизму та маржинальної теорії про невтручання держави в економіку не відповідав реаліям соціально-економічного розвитку, відтак на зміну цим економічним доктринам приходить економічна теорія Дж. М. Кейнса<sup>3</sup>.

Концепція кейнсіанської теорії заперечує теорію «автоматичного саморегулятора», а обґрунтовує необхідність державного втручання в економіку з метою підвищення ефективності функціонування господарського механізму. Дж. М. Кейнс зробив вагомий внесок у розвиток концепцій державного регулювання економіки, приділивши особливу увагу формуванню теорії оподаткування. Основним економічним інструментом він вважав податки, трактуючи їх як «вбудовані механізми гнучкості», збільшення яких призводить до скорочення попиту через зменшення розмірів доходу. Основними доробками кейнсіанської теорії податків були: заперечення догмату збалансування бюджету шляхом легалізації бюджетних дефіцитів для стимулювання економіки; обґрунтування прогресивності оподаткування з позиції «граничних заощаджень»; твердження про залежність обсягу бюджетних надходжень від коливань розмірів національних доходів, а не лише від змін податкових ставок. Відтак, Дж. М. Кейнс «сформулював рецепти активної бюджетної та податкової політики для запобігання циклічності розвитку економіки та забезпечення більшої рівномірності її розвитку»<sup>4</sup>.

Сформована до 70-х років ХХ ст. неокласиками теорія економіки пропозиції визнає високу ефективність податкового регулювання економіки та фіскальної політики, за якої податки розглядаються як один з чинників економічного розвитку і регулювання. На відміну від теорії кейнсіанців, представники

<sup>1</sup> Рікардо, Д. (1955). *Начала политической экономии и налогового обложения*. Москва: Госполитиздат, 1, 82.

<sup>2</sup> Сидорович, О.Ю. (2015). *Диалектика оподаткування: інституціональні консенсуси і конфлікти*: моногр.

Тернопіль: Екон. думка ТНЕУ, 61-64. Крисоватий, А.І. (2005). Фінансові школи та логос теорії оподаткування. *Світ фінансів*, 3-4, 56-57. Мельник, В.М. (2004). Генеза теорій податків. *Фінанси України*, 8, 42-53. Федосов, В.М. (1987). *Современный капитализм и налоги*: монографія Киев: Вища школа, 107. Демиденко, Л.М. (2004). Розвиток теорії оподаткування вченими заходу. *Фінанси України*, 5, 114.

<sup>3</sup> Кейнс, Дж. М. (1978). *Общая теория занятости, процента и денег*. Москва: Прогресс, 494.

<sup>4</sup> Майбуров, І. А.: ред. (2010). *Податкова політика: теорія, методологія, інструментарій*. Навчальний посібник. Харків: ІНЖЕК, 30.

неокейнсіанської теорії податків (Н. Кадлор, Дж. Акерлоф, Г. Менк'ю, П. Кругман), поділяючи наукові позиції неокласиків, спрямовували свої дослідження на розв'язання проблем податкової політики держави шляхом доцільності запровадження податку на споживання, який, на їхню думку, призведе до збільшення заощаджень і сприятиме протидії інфляції. Неокейнсіанці не приділяли достатньої уваги питанням розгляду теоретичних аспектів процесу оподаткування, предмету його дослідження, проте акцентували увагу на вирішенні проблем прикладного характеру щодо встановлення об'єкта і бази оподаткування, а за допомогою зміни податкових ставок визначали вплив податків на процеси нагромадження капіталу, рівень платоспроможного попиту населення та економічне зростання.

Надмірне державне втручання в економічні процеси зумовило зниження ефективності підприємницької діяльності, зростання бюджетних витрат на утримання державного апарату та бюджетного дефіциту, що призвело до критики кейнсіанської та неокейнсіанської теорій та необхідності зародження нових ідей та напрямків економічної теорії. Виникає нова течія економічного лібералізму – неоліберальна концепція державного регулювання економіки (Л. Ерхард, В. Ойкен, В. Репке), в основі якої закладено, з одного боку, провідну роль приватної форми власності зі збереженням ринкового саморегулювання (основні принципи класицизму), з іншого – обмежену економічну роль держави, що зводиться до формування моделі компенсації неспроможності ринкового механізму, дотримання правил вільної конкуренції, контролю за ціноутворенням (принципи неокласицизму). За такої моделі державне втручання в економічні процеси обмежується підвищенням відповідальності держави у соціальній сфері та активізацією податкової політики у контексті мінімізації податкових пільг та зростання рівня податкового навантаження на капітал. «Німецькі неоліберали сформували таке правило поєднання «ринку і держави»: ринок – наскільки можливо, втручання – наскільки необхідно. При цьому держава має послуговуватися виключно непрямими методами впливу, головними інструментами грошово-кредитної та податкової політики»<sup>1</sup>.

Доцільно зазначити, що в середині 70-х років ХХ ст. в умовах розвитку виробництва у високорозвинутих країнах світу кейнсіанська теорія податків та державного втручання в економіку зазнавала критики з боку представників неокласичної доктрини, яка отримала назву «неоконсерватизму» та була спрямована на зменшення державної форми власності шляхом приватизації державного майна, підвищення розвитку бізнесу, обмеження державного регулювання економічних процесів і явищ, скорочення державного «податкового тягара». Неокласики такої течії (М. Фрідмен, А. Лаффер, К. Джозеф) обґрунтовували думку про негативний вплив держави в контексті запровадження прогресивного оподаткування та вважали це перешкодою для збільшення заощаджень, що призводило до скорочення потенційно можливих інвестицій та зменшення темпів економічного зростання. Таким чином, з другої половини 70-х років неокласика у своїх новітніх течіях витісняє інші напрямки економічної теорії та завойовує панівне становище в сучасній економічній думці. Автори підручника «Сучасні економічні теорії», стверджують, що «протягом ХХ-ХХІ ст. неокласика залишається тим важливим відправним пунктом, з якого починається вивчення розвитку та еволюції сучасної економічної теорії, слугує своєрідним стандартом, з яким зіставляється і за яким оцінюється розвиток усіх інших економічних теорій, шкіл і напрямків»<sup>2</sup>.

Суттєвим етапом розвитку теорій податкового регулювання економіки з середини 50-х років ХХ ст. є формування нового напрямку економічної теорії неокласичного синтезу (економіксу), представники якого (П. Самуельсон, Дж. Хікс) намагалися досягнути консенсусу в макроекономіці шляхом синтезу ринкового і державного регулювання. Зокрема, у «неокласичному синтезі» обґрунтовано різницю дискреційної і недискреційної фіскальної політики, доцільність застосування окремих податків як «вмонтованих стабілізаторів», необхідність проведення активної чи стримуючої фіскальної політики за різних умов економічного розвитку<sup>3</sup>.

У ХХ–початку ХХІ століть неокласична концепція державного регулювання зазнала суттєвої критики з боку представників еволюційної, інституціональної та неоінституціональної (Й. Шумпетер, Т. Веблен, Дж. Коммонс, Р. Коуз, Д. Норт, О. Вільямсон, Е. Феруботн, Р. Ріхтер, Дж. Гелбрейт, Дж. М.Б'юкенен) теорій. Еволюційна методологія, розроблена Й. Шумпетером, базуючись на принципах класичної економічної школи, трактувала розвиток соціально-економічної системи як природно-історичний процес, враховуючи закони еволюції органічної системи, тобто її динамічний розвиток, постійний рух, трансформаційні перетворення на шляху досягнення зрілості, цілісності<sup>4</sup>. Таким чином, еволюційна економічна теорія зародилася як заперечення до неокласики, для якої притаманні статична ринкова економіка, стійкість, рівновага, незмінність.

<sup>1</sup> Яремко, Л.А. (2012). Базові концепції (моделі) економічної ролі держави. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. Серія економічна*, 2. 191-192.

<sup>2</sup> Чухна, А.А.:ред. (2007). *Сучасні економічні теорії: підручник*. Київ: Знання, 733.

<sup>3</sup> Озерчук, О.В. (2011). Розвиток економічних теорій антициклічного податкового регулювання. *Наукові праці НДФІ*, 2 (55), 62.

<sup>4</sup> Шумпетер, Й. (1982). *Теорія економічного розвитку (Исследование предпринимательской прибыли, капитала, кредита, процента и цикла конъюнктуры)*. Москва: Прогресс, 455.

В другій половині XX–XXI століть відбувається становлення нових економічних течій економічної теорії – інституціоналізму та неоінституціоналізму, методологія яких: спрямована на подолання суперечностей неокласичної парадигми, враховуючи взаємообумовленість інституціональних змін та економічного зростання, несумісність інституціональних форм старої і нової соціально-економічної системи; базується на міждисциплінарному підході і багатофакторному аналізі та охоплює дослідження проблем економічної теорії за допомогою неекономічних наук – соціології, соціальної психології та інших суспільних наук, які збагачують економістів новими ідеями і методами; охоплює аналіз економіки як органічного системного еволюційного цілого, а не статичного механізму<sup>1</sup>. Зазначимо, що представники інституціоналізму не приділяють належної уваги проблемам інституту податкового регулювання, трактуючи сплату податків як один з видів контрактів, що призводить до зростання витрат виробництва.

Сучасним напрямком інституціоналізму є теорія суспільного вибору, методологія якої лежить в основі фіскальної соціології. Представниками фіскальної соціології є Й. Шумпетер, Дж. Б'юкенен, Дж. Кемпбелл, Г. Талок, В. Парето, Д. Якобс та ін. При цьому Й. Шумпетер трактував фіскальну соціологію як дисципліну, що вивчає соціальні процеси пов'язані з оподаткуванням і державними фінансами<sup>2</sup>. Дж. Кемпбелл досліджував фіскальну соціологію у контексті складних соціальних взаємодій в інституційному й історичному контекстах, які нерозривно пов'язують державу і суспільство, формуючи при цьому фіскальну політику держави і визначаючи її ефекти<sup>3</sup>. Видатний представник теорії суспільного вибору Дж. М. Б'юкенен розглядає податки як прямі витрати громадян за надані урядом послуги, розглядаючи податки й поведінку індивіда в суспільно громадській сфері<sup>4</sup>. Податки за такої теорії є трансакційними витратами особливого виду, за сплату яких громадяни отримують від держави трансакційні блага – соціальні блага, гарантії прав власності, особистої безпеки, наявність грошової системи, надання правової інформації.

Інституціональна парадигма економічної теорії впродовж останнього двадцятиліття стала вагомим вектором розвитку багатьох напрямів дослідження соціально-економічних явищ і процесів, передусім пов'язаних зі значними трансформаційними процесами на всьому постсоціалістичному просторі. На початку трансформаційного періоду відбувається знищення старих інститутів, які несумісні з інститутами нової соціально-економічної системи, що супроводжується кардинальними перетвореннями інституціонального підґрунтя сфери страхування: демонополізацією страхової діяльності, зміною форм власності, зародженням інститутів комерційного страхування, розвитком конкурентних відносин на страховому ринку. Цей період інституціональних змін, за якого функціонували незвинуті ринкові інститути, нездатні самотужки вирішувати питання задоволення інтересів учасників страхування, визначив необхідність державного втручання у регулювання розвитку страхового ринку.

Відповідно, в транзитивній економіці, для якої характерне змінне інституціональне середовище, суттєву роль відіграє держава, а значення податкової політики в системі державного регулювання є особливо важливим, адже оподаткування як регулятор ринкового механізму господарювання, є найефективнішим методом формування доходів бюджетів держави, дієвим інструментом державного впливу на життєдіяльність та добробут суспільства.

Після набуття незалежності наша держава намагалася у якомога коротші строки запровадити в діючу практику господарської діяльності ефективні високоєфективні моделі суспільних інститутів розвинутих країн світу. Безумовно, найбільше трансформаційні процеси відбуваються в сфері оподаткування у контексті реформування: структури податків та зборів; інструментів та способів реалізації податкової політики; основних положень податкового законодавства; форм і методів податкового контролю тощо. В результаті інституціональних трансформацій податкові реформи сприяли поступовому розвитку інститутів оподаткування, підвищенню ефективності податкового регулювання та адміністрування податків. Однак держава, спрямувавши увесь свій потенціал на шаблонне перенесення інститутів розвинутих країн у діючу вітчизняну практику, залишила поза увагою необхідність структурної трансформації української економіки з притаманними їй формальними і неформальними інститутами. Стрімка модернізація переважної більшості формальних економічних інститутів зумовила певні їх протиріччя з неформальними інститутами. Основною проблемою інституціональних перетворень транзитивної економіки є неадекватність здійсненої нової економічної політики вітчизняним реаліям. Як зазначають А.І. Крисоватий, Т.В. Кошук, у країнах з транзитивною економікою інституційне середовище є складним, суперечливим утворенням, де тимчасово співіснують елементи двох різних інституційних структур (інститути командно-адміністративної економіки та ринкові інститути), зростає роль неформальних інститутів у регулюванні соціально-економічних відносин, а формальні інститути перетворюються на фікцію або зазнають викривлень. Відповідно, фіскальні інструменти в Україні, на їх думку, не відповідаючи інституційним умовам відтворювальних процесів, зазнали істотних

<sup>1</sup> Козюк, В. В. Родіонова, Л. А.: ред. (2015). *Історія економіки та економічної думки: підручник*. Тернопіль: ТНЕУ, 444.

<sup>2</sup> Schumpeter, J. A. (1991). *The Economics and Sociology of Capitalism*. Princeton: Princeton University Press, 100.

<sup>3</sup> Campbell, J. L. (1993). The State and Fiscal Sociology. *Annual Review of Sociology*, 164.

<sup>4</sup> Б'юкенен, Дж. (1997). *Сочинения*. Москва: Таурус-Альфа, 1, 560.

викривлень, а згодом, після їх адаптації до практики господарювання без урахування об'єктивної на той час потреби системної трансформації інституційного середовища, не забезпечували ефективного перерозподілу ВВП і, внаслідок цього, частково втратили здатність слугувати регуляторами соціально-економічного розвитку<sup>1</sup>.

Розглянувши еволюцію податкового регулювання крізь призму теорій державного втручання в економічні процеси, вважаємо, що сучасна теорія податкового регулювання базується на методології симбіозу таких провідних течій економічної науки, як неокейнсіанство, теорія економіки пропозиції, неокласицизм та інституціоналізм. Поєднання усіх напрямків економічної теорії, взаємозв'язок формальних і неформальних інститутів сформували відповідний тип інституціонального моделі державотворення, у якій податкове регулювання потребує подальшого вдосконалення в частині переорієнтації чинної системи оподаткування на стимулювання процесів соціально-економічного розвитку країни з метою підвищення її конкурентоспроможності.

За функціонування транзитивної економіки інституціональних трансформацій зазнає організаційно-інституційна структура страхової системи, що супроводжуються виникненням страхового ринку та підвищенням ролі інституту держави в регулюванні бізнес-процесів на ньому. При цьому, межі державного втручання мають бути чітко визначеними, адже надмірне державне регулювання страхового ринку може призвести до зростання страхових тарифів, а відтак і вартості страхових послуг, зменшення обсягів страхових надходжень і відповідно зниження рівня капіталізації ринку. Недостатня регулятивна участь держави супроводжується послабленням державного контролю за діяльністю страхових компаній, відповідно до поширення «кептивного» страхування та ухилення від сплати податків. Необхідно знайти «оптимальний баланс між свободою ринкових відносин і захистом інтересів страхувальників і застрахованих осіб. Чим ліберальнішою стає система державного регулювання, тим вагомішими є впливи юридичних та організаційних механізмів, спроможних забезпечити стабільність страхового ринку»<sup>2</sup>.

У ході державного втручання у діяльність страхових компаній особливе місце займає податкове регулювання як сукупність заходів цілеспрямованого економічного і законодавчого впливу держави на учасників страхових відносин за допомогою інструментів податкової політики з метою забезпечення підтримки і стимулювання розвитку страхового ринку. Одним з основних завдань податкового регулювання є формування оптимального рівня податкового навантаження на економіку, за якого буде досягнуто збалансування інтересів держави і платників податків.

Із введенням в дію Податкового кодексу України неодноразово змінюється порядок оподаткування страхової діяльності. Так, з 2011 року до 2013 року запроваджується подвійне або кількаразове оподаткування страхових (перестрахових) премій за одночасного їх оподаткування в страховика і перестраховика (за ставкою 3%). З 2015 року застосовується змішана система оподаткування страхової діяльності і вводиться новий порядок подвійного оподаткування страхових премій, які формують валові доходи страховика, що оподатковуються за ставкою 3%, та – його фінансовий результат від страхових операцій (за ставкою 18%). Відтак нововведення 2015 року породжують ще більший дисбаланс інтересів держави та страхових компаній і, як слушно зазначає О. В. Кнейслер, «такий порядок оподаткування задовольняє інтереси держави стосовно використання страхування і перестраховання як джерела поповнення бюджетних коштів, однак суперечить інтересам страховиків і перестраховиків, збільшуючи їх податкове навантаження. За таких умов страховики вдаються до схемного страхування з метою уникнення кількаразового оподаткування страхових премій»<sup>3</sup>.

В 2016 році при збереженні змішаної системи оподаткування фінансових результатів страховика звільняються від оподаткування страхові премії, отримані в перестраховання, що створює пільгові умови для перестраховика та ставить його в нерівні вигідніші умови порівняно з страховиком. На нашу думку, подвійне оподаткування і є додатковим податковим навантаженням на страховиків, що посприяло виникненню різних схем ухилення від сплати податків та формуванню їх податкової заборгованості. Зважаючи на специфіку оподаткування страхової діяльності в сучасних умовах, можна стверджувати про активізацію податкової політики у страховій сфері в контексті зростання рівня податкового навантаження у страховиків за подвійного оподаткування їх доходів. Саме такі принципи закладено у методологічний фундамент формування концепції соціального ринкового господарства – теорію неолібералізму. З іншого боку, зважаючи на мінімізацію рівня оподаткування у перестраховиків за рахунок звільнення їх від оподаткування премій, отриманих в перестраховання, домінують принципи неокласичної парадигми – теорії економіки пропозиції. З урахуванням стратегічної ролі страхування, податкове регулювання у цій сфері необхідно спрямовувати

<sup>1</sup> Крисоватий, А. І., Кошук, Т. В. (2011). Інституційне середовище фіскального регулювання соціально-економічних процесів. *Фінанси України*, 9, 25, 27.

<sup>2</sup> Плиса, В. Й., Плиса, З. П. (2010). Модель державного регулювання страхового ринку в Україні. *Науковий вісник НЛТУ України*, 20.10, 211. Павлов, Д. (2007). Государственное регулирование страхования как фактор поддержания стабильности социальных отношений. *Страховое дело*, 12, 33.

<sup>3</sup> Кнейслер, О.В. (2014). *Фінансова політика інвестиційно-інноваційного розвитку України* : моногр. / за ред. В. Г. Дем'янишина. Тернопіль: ТНЕУ, 151.

на стимулювання попиту на страхові послуги, управління пропозицією певних видів страхування та інвестиційними ресурсами страховиків за одночасного забезпечення фінансової ефективності системи оподаткування страхової діяльності. Зважаючи на це, доцільним є застосування інституціональної теорії, предметом вивчення якої стануть інституціональні відносини між учасниками страхового ринку та державою, спрямовані на задоволення їх інтересів, а об'єктом – інститути податкового регулювання та страхування в процесі еволюції їх змісту і форм.

**Висновки.** Отже, трансформація державного регулювання страхових відносин зумовлює перехід страхової теорії на якісно нову, еволюційну парадигму її розвитку в контексті формування і становлення страхового ринку. Страхова наука базується на методології інституціональної теорії, перевагою якої є можливість міждисциплінарного вивчення бізнес-процесів на страховому ринку за одночасного поєднання його економічної, соціологічної, юридичної та історичної сторін. Податкове регулювання страхового ринку на певних етапах еволюційного розвитку базується на «збереженні корисного і позитивного, охоплюючи єдність поступальності й спадковості, переосмислення минулого і розуміння майбутнього», та синтезі основних течій провідних теорій державного регулювання соціально-економічного розвитку. При цьому державне втручання у діяльність страхових компаній має враховувати не лише особливості страхових операцій, а й економічні, юридичні та соціально-політичні чинники, що визначають специфіку системи податкового регулювання національного страхового ринку. У цьому контексті актуальним є вивчення теоретичної концептуалізації, організаційно-правових та інституціонально-функціональних засад податкового регулювання страхового ринку в контексті збалансування і задоволення інтересів його учасників та держави.

### References:

1. Campbell, J.L. (1993). The State and Fiscal Sociology. *Annual Review of Sociology*, 164. [in English].
2. Schumpeter, J.A. (1991). *The Economics and Sociology of Capitalism*. Princeton: Princeton University Press. [in English].
3. Byukenen, J. (1997). *Sochineniya* [Writings]. Moscow: Taurus-Alpha, 1. [in Russian].
4. Hansel, P.P. (1908). *Bibliografiya finansovoy nauki: tolkovyy ukazatel' k glavneyshim sochineniyam v russkoy i inostrannoy finansovoy literature* [Bibliography of financial science: an explanatory index to the main essays in the Russian and foreign financial literature]. Yaroslavl: Printing house of provincial government, 1, 98. [in Russian].
5. Sonnenfels, I. (1787). *Nachalmyye osnovaniya politsii, ili blagochiniya* [The initial grounds of the police, or deanery]. Moscow. [in Russian].
6. Kozyuk, V.V., Rodionov, L.A.: ed. (2015). *Istoriya ekonomiky ta ekonomichnoyi dumky* [History of Economics and Economic Thought]. Ternopil: TNEU. [in Ukrainian].
7. Kyrylenko, V.V. (2007). *Istoriya ekonomichnykh vchen: Navchalnyy posibnyk* [History of Economic Thoughts: Textbook]. Ternopil: Ekonomichna dumka. [in Ukrainian].
8. Keynes, J.M. (1978). *Obshchaya teoriya zanyatosti, protsenta i deneg* [The general theory of employment, interest and money]. Moscow: Progress. [in Russian].
9. Kneysler, O.V. (2014). *Finansova polityka investytsiyno-innovatsiynoho rozvytku Ukrainy* [Financial Policy of Ukraine's Investment and Innovation Development]. Ternopil: TNEU. [in Ukrainian].
10. Krysovaty, A. I., Koshchuk, T. V. (2011). Instytutsiynе seredovyshche fiskal'noho rehulyuvannya sotsial'no-ekonomichnykh protsesiv [The institutional environment of fiscal regulation of socio-economic processes]. *Finansy Ukrainy* [Finance of Ukraine], 9, 25, 27. [in Ukrainian].
11. Ozerchuk, O.V. (2011). Rozvytok ekonomichnykh teoriy antytsyklichnoho podatkovoho rehulyuvannya [Development of economic theories of anti-cyclical tax regulation]. *Naukovi pratsi NDFI* [Scientific works of NDFI], 2 (55), 62. [in Ukrainian].
12. Plysa, V. Y., Plysa, Z. P. (2010). Model derzhavnogo rehulyuvannya strakhovoho rynku v Ukraini [Model of state regulation of the insurance market in Ukraine]. *Naukovyy visnyk NLTU Ukrainy* [Scientific herald of NLTU of Ukraine], 20.10, 210-217.
13. Pavlov, D. (2007). Hosudarstvennoe rehulyrovanye strakhovaniya kak faktor podderzhaniya stably'nosti sotsyal'nykh otnosheniy [State regulation of insurance as a factor in maintaining the stability of social relations.]. *Strakhovoe delo* [Insurance business], 12, 33. [in Ukrainian].
14. Ivanov Y. B., Mayburov I. A. (2010). *Podatkova polityka: teoriya, metodolohiya, instrumentariy. Navchalnyy posibnyk* [Tax Policy: Theory, Methodology, Toolkit. Tutorial]. Kharkiv: INZHEK. [in Ukrainian].
15. Pushkareva, V.M. (2003). *Istoriya finansovoy mysli i politiki nalogov: ucheb.posobiye dlya vuzov* [The history of financial thought and tax policy: a textbook for universities]. Moscow: Finansy i statistika. [in Russian].
16. Rikardo, D. (1955). *Nachala politicheskoy ekonomii i nalogovogo oblozheniya* [The beginnings of political economy and taxation]. Moscow: Gospolitizdat, 1. [in Russian].
17. Sydorovych, O.U. (2015). *Dialektyka opodatkovannya: instytutsionalni konsensusy i konflikty* [The dialectics of taxation: institutional consensus and conflict]. Ternopil: Ekonomichna dumka TNEU. [in Ukrainian].
18. Krysovaty, A.I. (2005). *Finansovi shkoly ta lohosi teoriyi opodatkovannya* [Financial Schools and Taxation Theory]. *Svit finansiv* [The world of finance], 3-57. [in Ukrainian].
19. Melnyk, V.M. (2004). Heneza teoriy podatkov [Genesis of theories of taxes]. *Finansy Ukrainy* [Finance of Ukraine], 8, 42-53. [in Ukrainian].
20. Fedosov, V.M. (1987). *Sovremennyy kapitalizm i nalogi: monographia* [Modern capitalism and taxes: monograph]. Kyiv: Vishcha shkola. [in Ukrainian].
21. Demydenko, L.M. (2004). Rozvytok teoriyi opodatkovannya vchenymy zakhodu [Development of the theory of taxation by scientists of the event]. *Finansy Ukrainy* [Finance of Ukraine], 5, 114. [in Ukrainian].
22. Smith, A. (2007). *Issledovaniye o prirode i prichinakh bogatstva narodov* [Research on the nature and causes of the wealth of nations]. Moscow: Eksmo. [in Russian].

23. Stepanenko, S.V. (2013). Problemy teorii i metodolohiyi derzhavnoho rehulyuvannya ekonomichnoho rozvytku v umovakh transformatsiynykh zmin u suspilstvi [Problems of the theory and methodology of state regulation of economic development in the conditions of transformational changes in society]. *Aktualni problemy derzhavnoho upravlinnya* [Actual problems of public administration], 2, 24. [in Ukrainian].
24. Chukhno, A.A. (2007). *Suchasni ekonomichni teorii: pidruchnyk* [Contemporary Economic Theory: Textbook]. Kyiv: Znannya. [in Ukrainian].
25. Khokhulyak, V.V. (2013). Kameralistyka ta yiyi vplyv na stanovlennya vitchyznyanoi nauky finansovoho prava KHIKH stolittya [Cameraristics and its influence on the formation of the national science of financial law of the XIX century]. *Naukovyy visnyk Mizhnarodnoho humanitarnoho universytetu: Yurysprudentsiya* [Scientific Herald of the International Humanitarian University: Jurisprudence], 6-1, 1, 215-219. [in Ukrainian].
26. Shumpeter, Y. (1982). *Teoriya ekonomicheskogo razvitiya (Issledovaniye predprinimatelskoy pribyli, kapitala, kredita, protsenta i tsikla konyunktury)* [Theory of Economic Development (Study of entrepreneurial profits, capital, credit, interest and business cycle)]. Moscow: Progress. [in Russian].
27. Yaremko, L.A. (2012). Bazovi kontseptsii (modeli) ekonomichnoyi roli derzhavy [Basic concepts (models) of the economic role of the state]. *Naukovyy visnyk Lvivskoho derzhavnoho universytetu vnutrishnikh sprav. Seriya ekonomichna* [Scientific herald of Lviv State University of Internal Affairs. The series is economical], 2, 191-192. [in Ukrainian].

Олена Васильєва, к. ф.-м. н.

Національний університет «Запорізька політехніка», Україна

## ЕКОНОМІЧНИЙ ПОТЕНЦІАЛ СТІЙКОГО РОЗВИТКУ АГРАРНОГО СЕКТОРА УКРАЇНИ

Olena Vasylieva, PhD in Physics

National University «Zaporizhzhia Polytechnic», Ukraine

### THE ECONOMIC POTENTIAL OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF THE AGRICULTURAL SECTOR OF UKRAINE

The essence of the economic potential of the agrarian sector is considered and its components are characterized. Indicators that can be used to assess all types of resources involved in agricultural production are identified. The current state of some components of the economic potential of the agricultural sector is assessed. The dynamics of land resources and business entities are analyzed. The demographic base of the labor potential of the agrarian sector, the dynamics of employment and economic activity in the field of agriculture, the efficiency of agricultural production are characterized. The challenges and threats associated with the demographic crisis, weak material and technical and technological base of agricultural production, significant environmental pressures have been identified. It was noted that one of the main problems of the development of the agrarian sector of the economy is the low level of labor productivity, caused by worn-out production assets, the use of outdated technologies, and the underdeveloped infrastructure of rural areas. It was proposed to form an institutional basis at the national level for harmonizing the environmental, economic, and social determinants of the sustainable development of the agricultural sector.

**Keywords:** economic potential, agriculture, sustainable development, labor potential, production potential

**Постановка проблеми.** Національні цілі сталого розвитку передбачають вирішення завдань щодо забезпечення економічного зростання, соціальної справедливості та раціонального природокористування. Однією з глобальних цілей виступає подолання голоду та розвиток сільського господарства, оскільки питання продовольчої безпеки в умовах світової продовольчої кризи залишається актуальним доволі тривалий час. Базою для споживання на засадах самозабезпечення та формування резервного фонду продовольства є виробництво сільськогосподарської продукції, що виступає сировинною базою для переробної та харчової промисловості аграрно-промислового комплексу<sup>1</sup>. Стійкий розвиток галузі потребує науково обґрунтованих заходів щодо підвищення ефективності та конкурентоспроможності аграрного виробництва, актуалізує необхідність аналізу та оцінки складових економічного потенціалу.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблематика підвищення рівня сільськогосподарського виробництва за рахунок нарощування його економічного потенціалу постійно виступає предметом дослідження вітчизняних та зарубіжних вчених. Зокрема, питання ефективності сільськогосподарського виробництва досліджували В.Г. Андрійчук, Ю.В. Василенко, Я.М. Гадзало, М.В. Гладій І.Г. Кириленко, І.І. Лукінов, Ю.О. Лупенко, П.М. Макаренко, М.Й. Малік, В.Я. Месель-Веселяк, Б.Й. Пасхавер, П.Т. Саблук, О.М. Шпичак та багато інших. Понятійно-категоріальну сутність економічного потенціалу розглядали О.Є. Бабина, Н.С. Краснокутська, Є.В. Лапін, В.Ю. Лисак, К.А. Мамонов, Т.В. Остапенко, М.В. Шашина. Останнім часом наукові інтереси вчених сконцентровані на аналізі та ефективності використання складових економічного потенціалу аграрного сектора, що знайшло відображення в дослідженнях А.Г. Бабенка, В.В. Дятлової, О.Р. Жидяка, Г.М. Калетніка, О.Є. Новікова, Г.П. Пасемка, С.В. Руденка, І.М. Рєпіної, Л.В. Яреми та інших науковців. Однак, вченими не досягнуто єдності в тлумаченні змісту та складових економічного потенціалу стійкого розвитку аграрного сектора та визначенні факторів впливу на підвищення його рівня.

**Метою статті** є аналіз та оцінка сучасного стану складових економічного потенціалу стійкого розвитку аграрної галузі та визначення можливих напрямів його зростання.

**Виклад основних результатів дослідження.** Найважливішою галуззю сучасної національної економіки України виступає агропродовольчий комплекс, частка якого за ринкової вартістю вироблених

<sup>1</sup> Андрійчук, В.Г. (2005). *Ефективність діяльності аграрних підприємств: теорія, методика, аналіз: монографія*. Київ: КНЕУ.

товарів та послуг перевищує 25 %, а у товарному експорті – 40 %<sup>1</sup>. На фоні втрати Україною експортних позицій продукції металургії сільськогосподарський експорт виступає «золотою» жилою для країни<sup>2</sup>. Аграрний сектор став основним джерелом валютних надходжень, участь нашої держави у світовому виробництві зерна становить 3,6 %, у світовому експорті – 9,6 %<sup>3</sup>. В товарній структурі експорту продукція рослинництва займає майже 22%, жири та олії рослинного та тваринного походження – 10,6% ( метали та вироби з них 23,4%). Забезпеченість земельними ресурсами України в середньому значно вища від європейських країн, отже конкурентними перевагами вітчизняного аграрного сектора є унікальне поєднання ресурсів сільськогосподарського виробництва та зручне географічне розташування по відношенню до міжнародних ринків. Входження України у глобальний продовольчий ринок обумовлює якісну перебудову вітчизняного аграрного сектора, значну активізацію інвестиційних процесів, вихід вітчизняної сільськогосподарської продукції на світові рівні якості<sup>4</sup>. Одним із пріоритетів державної політики має бути забезпечення населення продовольством власного виробництва, що базується на раціональному використанні та ефективному відтворенні наявних у агропромисловому виробництві ресурсів та збалансованій державній політиці щодо участі у світовому ринку продовольства<sup>4</sup>.

Стійкий розвиток аграрного сектора України не тільки гарантує продовольчу безпеку, що є однією зі складових загальноекономічної безпеки держави, а й розвиток економіки в цілому. Необхідною умовою стійкого розвитку є позитивна динаміка економічного потенціалу аграрної сфери, що являє собою сукупність усіх наявних засобів, можливостей, продуктивних сил, ресурсів, запасів, компетенцій, що можуть бути використані у виробничій діяльності й реалізувати ринкові шанси для досягнення цілей соціально-економічного розвитку суспільства.

Динамізм економічного потенціалу аграрного сектора з точки зору кількісних та якісних показників зумовлений глобалізаційними процесами, інтеграцією української економіки в світову<sup>5</sup>. Постійно змінюються чинники та складові економічного потенціалу сталого розвитку: кількість аграрних підприємств, виробничі потужності, ступінь освоєння та використання природних ресурсів, чисельність зайнятого персоналу, якість його професійної підготовки, асортимент сільськогосподарської продукції.

В економічну термінологію термін «потенціал» був запозичений із фізики й визначає величину потенційної енергії, що може виникати або ж в якості запасу внутрішньої енергії, який має тіло внаслідок свого стану, або ж внаслідок взаємодії тіл системи, сила якої визначається їх взаємним розміщенням одне відносно іншого<sup>6</sup>. В науковій літературі розглядаються різні підходи до визначення категорії «економічний потенціал» – з точки зору статичної величини (ресурси та можливості, що існують в певний момент часу) та динамічної величини (як процес та результат розвитку)<sup>7</sup>.

Ми розділяємо сучасну наукову думку щодо сутності категорії «економічний потенціал», що базується на системному підході, являє собою динамічну систему взаємопов'язаних елементів – складових економічного потенціалу. Складовими економічного потенціалу аграрного сектора є: природний потенціал, що включає відносини економічної власності між людьми з приводу привласнення земельних ресурсів та їх використання в поєднанні з природними умовами (забезпечується географічним розміщенням, кліматом, земельними та водними ресурсами та екологічною ситуацією); трудовий потенціал як система виробничих відносин між окремими індивідами, трудовими колективами, соціальними верствами і державою з приводу відтворення і використання в аграрному секторі працездатного населення країни; науковий потенціал як сукупна можливість національної економічної системи генерувати необхідні знання, що втілюється в кількісних і якісних характеристиках винаходів та нововведень й визначається чисельністю та професійністю вчених; потенціал засобів праці як сукупність можливих та перспективних технічних засобів, що використовуються чи можуть бути використані у виробництві й спрямовані на підвищення продуктивності праці; матеріально-технічний потенціал можна визначити, як здатність енергетичних засобів, сільськогосподарських машин та предметів праці виконувати сільськогосподарські роботи у встановлені терміни відповідно до передових агротехнологій та забезпечувати безперервність процесу виробництва. Технологічний потенціал як сукупність методів

<sup>1</sup> Пасхавер, Б.Й. (2018). Агропродовольчий комплекс України у міжгалузевих пропорціях: стан та динаміка. *Економіка і прогнозування*, 2, 151-159.

<sup>2</sup> Шпичак, О., Боднар, О. (2013). Безумовно, аграрний експорт, передусім зернових, сьогодні виступає "золотою" жилою для нашої країни. *Зерно і хліб*, 4, 18-21.

<sup>3</sup> Кириленко, І.Г., Івченко, В.С., Дем'янчук, В.В. (2018). Основні тенденції розвитку світового продовольчого ринку та виробництво продовольства в Україні. *Економіка АПК*, 9, 34-45.

<sup>4</sup> Там само.

<sup>5</sup> Крисанов, Д.Ф. (2012). Виробничий потенціал підприємств і харчових галузей АПК та його використання. *Вісник Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка. Економічні науки*, 6, 115-123.

<sup>6</sup> Лисак, В.Ю., Олійник, О.С. (2016). Зародження та формування поняття «економічний потенціал». *Молодий вчений*, 11, 628-631.

<sup>7</sup> Бабина, О.Є., Карпенко, О.О. (2013). Узагальнення властивостей економічного потенціалу в контексті системного підходу. *Бізнес Інформ*, 9, 55-60.

залучення засобів праці у виробництво для перетворення предметів праці на продукцію для кінцевого споживача чи для наступного залучення. Інформаційний потенціал – обсяги інформаційних ресурсів, інформаційної техніки і технологій для створення власних і збирання, накопичення, обробки й використання різноманітних форм інформації для задоволення відповідних потреб суспільства; інноваційний потенціал – сукупні можливості підприємств аграрного сектора щодо генерації, сприйняття та впровадження нових (радикальних і модифікованих) ідей для його системного технічного, організаційного та управлінського оновлення.

Рівень розвитку сукупного економічного потенціалу аграрного сектора визначають обсяги та структура сільськогосподарського виробництва, матеріально-технічні ресурси, трудові та земельні ресурси. До основних факторів, що визначають економічний потенціал, відносять виробничі потужності сільського господарства, соціальну та виробничу інфраструктуру, трудовий потенціал, у тому числі кваліфіковані кадри, здатні розвивати та реалізувати науково-технічний прогрес у сфері аграрного виробництва.

Носіями економічного потенціалу виступають економічні ресурси: матеріальні (технічні засоби виробництва, сировина, засоби виробництва природного походження), нематеріальні (робоча сила, технології, організаційна культура тощо), фінансові (обігові кошти, цінні папери, кредитний ресурс)<sup>1</sup>.

Економічний потенціал з традиційної точки зору розглядається як сукупний ресурсний потенціал виробничо-економічної діяльності – сукупна продуктивність природних, людських, матеріально-виробничих та інших ресурсів. Для оцінки сукупного економічного потенціалу аграрного сектора доцільно використовувати оцінку окремих його складових. Так, природо-ресурсний потенціал, що являє собою сукупність земельних та водних ресурсів певної території, оцінюють за кількісними та якісними показниками (площа ріллі, вміст в ґрунті корисної речовини, кількість наявних водних ресурсів). Екологічний потенціал як можливість збереження біосфери в процесі аграрного виробництва можна оцінювати, наприклад, за питомою вагою екологічно чистої сільськогосподарської продукції. Для оцінки трудового потенціалу та його демографічної бази використовують наступні показники: чисельність та вікова структура населення, його розподіл на сільське та міське, демографічне навантаження, індекс людського розвитку, зайнятість в аграрній сфері. Інноваційний потенціал як наявність наукових досліджень, розробок та їх впровадження у сільське господарство оцінюють за кількістю науково-дослідних організацій, наукових кадрів, дослідження яких стосуються сільськогосподарської галузі, обсяги науково-технічної продукції та ін. Інформаційні ресурси характеризують: інформаційно-комунікаційна інфраструктура, що забезпечує сільськогосподарське виробництво, інформаційні системи та технології, що використовуються для підготовки кадрів. Одним із важливих складових є виробничий потенціал, що оцінюють за кількістю сільськогосподарських підприємств, чисельністю працюючих, обсягом виробництва, основними фондами, технологічним рівнем. Інвестиційний потенціал характеризують обсяги інвестицій в створення нових та реконструкцію діючих аграрних підприємств, в розвиток людського потенціалу, розвиток виробничої та соціальної інфраструктури. Експортний потенціал аграрного сектора оцінюють за обсягами аграрного виробництва, питомою вагою експорту аграрної продукції у ВВП та у загальному експорті товарів.

Аграрний сектор є складною виробничою системою, стійкий розвиток якої обумовлений збалансованим використанням економічних ресурсів.

Природно-ресурсний потенціал аграрного сектора України представлений в основному площею сільськогосподарських угідь, що задіяні в сільськогосподарському виробництві. Протягом останніх 20 років сільськогосподарські угіддя займають близько 41,5 млн. га, що становить майже 69 % від загальної площі країни, у тому числі рілля становить 78 % угідь – 32,5 млн. га (табл. 1). За рівнем забезпеченості сільськогосподарськими угіддями Україна входить до четвірки світових лідерів: на одного жителя припадає 1 га сільгоспугідь та 0,8 га ріллі. За цими показниками перевагу мають тільки Канада (2,49 та 1,54 га), США (1,62 та 0,71 га) та Російська федерація (1,49 та 0,88 га, відповідно)<sup>2</sup>.

Переважна більшість ґрунтів мають значний потенціал основних елементів живлення рослин, проте його реалізація стримується соціально-економічними чинниками. Так, за останні 20 років у середньому по Україні вміст гумусу зменшився на 0,22 %, що є критичним, оскільки для збільшення його вмісту в ґрунті на 0,1 % в природних умовах необхідно 25-30 років. Негативно на родючість ґрунтів впливає й порушення вимог щодо сівозміни, інтенсивне використання сільськогосподарських площ, зокрема надмірне засадження орних земель соняшником. Така ситуація є наслідком недосконалої державної земельної політики щодо здійснення контролю за використанням земель сільськогосподарського призначення, особливо на умовах оренди. Реформування земельних відносин повинно відбуватись у напрямку запровадження механізму економічного стимулювання сталого землекористування для стабілізації природно-ресурсного потенціалу аграрного сектора.

<sup>1</sup> Пасемко, Г.П., Бага, Л.Г., Довгаль, С.В. (2018). Економічний та виробничий потенціали АПК. *Вісник ХНАУ. Серія : Економічні науки*, 3, 25-32.

<sup>2</sup> Солов'яненко, Н. (2012). Використання земельних ресурсів України на сучасному етапі розвитку продуктивних сил. *Землепорядний вісник*, 7, 41-44.

## Структура та динаміка природно-ресурсного потенціалу аграрного сектора України

Показники	Рік						
	2000	2010	2013	2014	2015	2016	2017
Сільськогосподарська освоєність земельного фонду, %	72,2	71,8	71,7	71,6	71,6	71,6	71,6
Розораність земельного фонду, %	56,2	56,1	56,1	56,1	56,2	56,2	56,2
Структура сільгоспугідь, %:	100	100	100	100	100	100	100
Рілля	77,9	78,1	78,3	78,4	78,4	78,4	78,4
Сіножаті	5,7	13,2	5,8	5,8	5,8	5,8	5,8
Пасовища	13,2	5,8	13,1	13,1	13,1	13,1	13,1
Перелogi	1,0	0,7	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6
Багаторічні насадження	2,2	2,2	2,2	2,2	2,1	2,2	2,2
Площа сільгоспугідь на одного жителя, га	0,8	0,9	0,9	0,9	1,0	1,0	1,0
Площа рілля на одного жителя, га	0,7	0,7	0,7	0,7	0,8	0,8	0,8

Джерело: розраховано авторами за даними<sup>1</sup>

Формування та використання трудового потенціалу аграрного сектора обумовлені демографічною базою трудового потенціалу та зайнятістю населення у сільському господарстві. Кількість зайнятого населення у сільському, лісовому та рибному господарстві країни станом на кінець 2018 року становить 2869,7 тис. осіб, що складає 7 % від загальної кількості населення країни, 22 % від сільського населення й 17,7 % від всього зайнятого населення. До основних проблем стійкого розвитку аграрного сектора відносять скорочення чисельності сільського населення та кількості зайнятих у сільському господарстві. Останніми роками якість трудового потенціалу аграрного сектора суттєво погіршується, динаміка його базових показників є негативною: поступово зменшується чисельність сільського населення та його питома вага, від'ємним залишається його природний приріст (таблиця 2).

Таблиця 2

## Динаміка демографічної бази трудового потенціалу аграрного сектора України

Показники	Рік						
	2000	2010	2013	2014	2015	2016	2017
Чисельність наявного сільського населення (за оцінкою), тис. осіб	16091	14438	14174	14090	13256	13176	13102
Питома вага сільського населення у загальній чисельності, %	32,6	31,4	31,1	31,0	30,9	30,8	30,8
Природний приріст населення, тис. осіб все населення	-373	-201	-159	-166	-183	-187	-210
сільське населення	-154	-96	-76	-79	-90	-91	-97
Сумарний коефіцієнт народжуваності, на одну жінку, все населення	1,116	1,443	1,506	1,498	1,506	1,466	1,374
сільське населення	1,510	1,770	1,825	1,827	1,710	1,642	1,522

Джерело: розраховано авторами за даними<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Статистична інформація (Державна служба статистики України). (2019). *Офіційний сайт Державної служби статистики України*. <<http://www.ukrstat.gov.ua>> (2019, квітень, 25).

<sup>2</sup> Статистична інформація (Державна служба статистики України). (2019). *Офіційний сайт Державної служби статистики України*. <<http://www.ukrstat.gov.ua>> (2019, квітень, 25).

Спадає кількість зайнятого населення у сільському господарстві, кількість найманих працівників зменшилась у 4 рази порівняно з 2010 роком. Динаміка економічної активності сільського населення майже не змінюється на фоні зростання безробіття, прискорюється економічна активність сільського населення з вищою освітою (таблиця 3).

Таблиця 3

**Характеристика зайнятості та економічної активності населення  
у віці 15-70 років в аграрному секторі України**

Показники	Рік						
	2000	2010	2013	2014	2015	2016	2017
Кількість зайнятого населення у сільському господарстві, тис. осіб	4367,0	3115,6	3577,5	3091,4	2870,6	2866,5	2860,7
Кількість зайнятого населення у сільському господарстві, у % до сільського населення	27,1	21,6	25,2	21,9	21,7	21,8	21,8
Кількість найманих працівників у сільському господарств, тис. осіб	2785,7	805,9	661,4	607,5	568,5	562,3	554,5
Кількість найманих працівників у сільському господарств, у % до сільського населення	17,3	5,6	4,7	4,3	4,3	4,3	4,2
Економічно активне сільське населення, тис. осіб	6894,6	6967,7	6908,0	5850,6	5667,5	5648,7	5602,2
Економічно активне сільське населення, %	42,8	48,3	48,7	41,5	42,8	42,9	42,8
Економічно активне сільське населення з повною вищою освітою, тис. осіб	614,7	699,0	812,4	835,0	818,4	843,9	844,4
Економічно активне населення сільської місцевості років з повною вищою освітою, %	3,8	4,8	5,7	5,9	6,2	6,4	6,4
Безробітне сільське населення, тис. осіб	465,3	493,5	502,1	558,2	533,3	550,3	555,1
Безробітне сільське населення, %	2,9	3,4	3,5	4,0	4,0	4,2	4,2
Безробітне сільське населення з повною вищою освітою, тис. осіб	25,4	39,1	62,0	69,9	60,1	67,7	65,1
Безробітне сільське населення з повною вищою освітою, %	0,2	0,3	0,4	0,5	0,5	0,5	0,5

*Джерело: розраховано авторами за даними<sup>1</sup>*

Наявна динаміка трудового потенціалу аграрного сектора України обґрунтовує необхідність запровадження й реалізації державних цільових програм щодо подолання негативних тенденцій соціально-економічної ситуації, що склалась у сільській місцевості, з метою поступової стабілізації демографічної бази кадрового забезпечення сільськогосподарського виробництва.

Розвиток аграрного сектора відбувається в умовах конкуренції та багатокладності, що передбачає взаємодію в ринковому середовищі виробників різних організаційних форм<sup>2</sup>. Сільськогосподарську діяльність в Україні здійснюють майже 46 тис. підприємств різних організаційно-правових форм господарювання, 75 % яких представлені фермерськими господарствами, 15 % – господарськими товариствами, 7 % – приватними підприємствами. Структура кількості підприємств, що здійснювали сільськогосподарську діяльність у 2010-2017 рр. наведена у таблиці 4.

<sup>1</sup> Статистична інформація (Державна служба статистики України). (2019). *Офіційний сайт Державної служби статистики України*. <<http://www.ukrstat.gov.ua>> (2019, квітень, 25).

<sup>2</sup> Калетнік, Г.М. (2015). Стратегіко-інституційні засади ефективності використання потенціалу аграрного сектору економіки. *Економіка, фінанси, менеджмент*, 1, 3-15.

## Організаційно-правові форми господарювання у сільському господарстві України

Показники	Рік					
	2010	2013	2014	2015	2016	2017
Усього сільськогосподарських підприємств	56493	49046	46199	45379	47697	45558
Господарські товариства, %	13,8	16,8	16,8	17,0	18,2	15,3
Приватні підприємства, %	7,5	8,3	8,2	8,0	7,9	7,1
Кооперативи, %	1,7	1,6	1,5	1,3	1,5	1,0
Фермерські господарства, %	73,9	69,7	71,6	71,2	70,6	74,9
Державні підприємства, %	0,6	0,5	0,5	0,5	0,5	0,4
Підприємства інших форм господарювання, %	2,6	3,0	1,5	2,0	1,3	1,3

Джерело: сформовано авторами<sup>1</sup>

Динаміка організаційно-правових форм господарювання у сільському господарстві має тенденцію до поступового збільшення частки фермерських господарств, проте скорочується чисельність кооперативів як в абсолютному так і у відносному вимірі. Починаючи з 2010 року загальна кількість сільськогосподарських підприємств зменшилась на 19 %, за рахунок укрупнення скоротилась на 18 % кількість фермерських господарств, кількість кооперативів за цей період зменшилась більш ніж у два рази.

Сучасне сільське господарство характеризується розвитком масштабних корпоративних структур – агрохолдингів. Така концентрація виробництва, з одного боку, призвела до підвищення обсягів виробництва експорторієнтованих культур, з іншого, може бути загрозою для сільгоспвиробників у вигляді латифундизму та орендозалежності. Крім того, агрохолдинги отримують надприбутки за рахунок максимального використання природно-ресурсного та інших потенціалів, завдаючи шкоди навколишньому середовищу за відсутності належного екологічного контролю. Присутність у сільськогосподарському виробництві агрохолдингів скорочує сільську зайнятість: за рахунок використання сучасних систем і технологій в агрохолдингах з виробничого процесу вивільняється робоча сила. Зазначені наслідки діяльності таких корпорацій призводять до зростання екологічного навантаження та соціальної напруженості в суспільстві, тому вектор нарощування виробничого потенціалу аграрного сектора пов'язаний з трансформацією особистих селянських домогосподарств, створенням та розвитком малих форм господарювання (до 50 га земельних угідь).

Процес реформування аграрного сектора, що розпочався у році, створення нових форм господарювання ринкового типу обумовили позитивну динаміку валової продукції сільського господарства у порівнянні з 2000 роком, зростають чистий дохід та прибуток від реалізації сільськогосподарської продукції (таблиця 5).

Застосування новітніх технологій обробки ґрунту, збору врожаю, впровадження нових сортів рослин та порід тварин в деяких сільськогосподарських підприємствах зумовили поступове підвищення продуктивності праці у сільському господарстві. Але рівень продуктивності праці залишається низьким відносно світових показників, що однією з основних проблем стійкого розвитку аграрного сектора економіки. Це обумовлене зношеними виробничими фондами, використанням застарілих технологій, недостатньо розвинутою інфраструктурою сільської місцевості. Національна доповідь «Цілі Сталого Розвитку: Україна» визначає низку завдань для розвитку сільського господарства, серед яких до 2030 року підвищення вдвічі продуктивності праці (до 15 тис. дол. США на одного зайнятого), що сприятиме стабільному зростанню виробництва валової продукції сільського господарства.

Останніми роками використовуються нові підходи до оцінки економічного потенціалу з використанням альтернативного ВВП індикатора, особливостями якого є використання значної кількості показників, що дає можливість оцінити в числовій формі такі економічні процеси, як: виснаження природних ресурсів; витрати, пов'язані із забрудненням навколишнього середовища; збиток від економічної і соціальної злочинності; негативні наслідки розпаду сімей тощо<sup>2</sup>.

Оцінювання всіх видів економічних ресурсів, що задіяні в аграрному виробництві, у вартісному вигляді дасть змогу визначити сумарну їх величину, виявити структуру економічного потенціалу аграрної галузі та детермінанти стійкого розвитку аграрного сектора.

<sup>1</sup> Статистична інформація (Державна служба статистики України). (2019). *Офіційний сайт Державної служби статистики України*. <<http://www.ukrstat.gov.ua>> (2019, квітень, 25).

<sup>2</sup> Семенов, В.Ф., Руденко, О.І. (2012). *Дослідження рівня використання економічного потенціалу регіону: монографія* Одеса: Одеський національний економічний університет.

**Ефективність виробництва сільськогосподарської продукції  
в аграрному секторі України**

Показники	Рік						
	2000	2010	2013	2014	2015	2016	2017
Валова продукція сільського господарства, млрд. грн. всі категорії господарств	151	195	253	251	239	254	249
сільськогосподарські підприємства	58	94	137	139	132	145	140
господарства населення	93	101	116	112	108	109	109
Валова продукція сільського господарства на 100 га сільсько-господарських угідь, млн. грн.	370,7	523,7	609,3	708,3	674,2	713,9	600,1
у т. ч. рослинництва	227,9	334,7	499,3	500,6	474,2	519,4	432,6
у т. ч. тваринництва	142,8	189,0	220,7	207,7	200,0	194,5	167,9
Чистий дохід (виручка) від реалізації сільськогосподарської продукції та послуг, млрд. грн.	-	17,3	15,8	21,5	101,0	90,1	78,8
Прибуток, збиток (-) від реалізації сільськогосподарської продукції, млрд. грн.	-0,1	12,8	11,8	21,4	101,9	89,8	78,5
Частка сільського господарства у валовому внутрішньому продукті, %	31,0	7,9	9,8	11,3	13,3	13,0	10,8
Частка сільського господарства у валовій доданій вартості, %	14,1	8,4	10,0	11,7	14,2	13,5	12,1
Продуктивність праці, на 1 зайнятого в сільськогосподарському виробництві, тис. грн.	-	132,7	201,2	227,8	223,3	275,3	271,5
рослинництво	-	133,6	202,2	228,9	218,8	270,8	260,8
тваринництво	-	130,5	198,2	224,1	238,0	292,5	315,5

*Джерело: розраховано авторами за даними<sup>1</sup>*

**Висновки.** Аналіз та оцінка динаміки деяких складових економічного потенціалу стійкого розвитку аграрної галузі України демонструють позитивні тенденції на фоні певних загроз та проблем. Демографічна криза у сільській місцевості, слабка матеріально-технічна та технологічна база сільськогосподарського виробництва, його концентрація, відсутність контролю за раціональним використанням земельних ресурсів, забруднення навколишнього середовища відходами аграрного виробництва вимагають формування інституціонального базису для вирішення зазначених проблем на національному рівні шляхом гармонізації екологічної, економічної та соціальної детермінант стійкого розвитку аграрного сектора. Перспективи подальших наукових досліджень пов'язані з аналізом інших потенціалів та розробкою концептуальної моделі динамічної системи складових економічного потенціалу стійкого розвитку аграрного сектора.

#### References:

1. Andriichuk, V.H. (2005). *Efektivnist diialnosti ahrarnykh pidpriemstv: teoriia, metodyka, analiz: monohrafiia* [Efficiency of activity of agrarian enterprises: theory, methodology, analysis: monograph]. Kyiv: KNEU. [in Ukrainian].
2. Paskhaver, B.Y. (2018). *Ahroprodovolchyi kompleks Ukrainy u mizhhaluzevykh proportsiakh: stan ta dynamika* [Agro-food complex of Ukraine in inter-sectoral proportions: state and dynamics]. *Ekonomika i prohozuvannia* [Economics and Forecasting], 2, 151-159. [in Ukrainian].
3. Shpychak, O., Bodnar, O. (2013). *Bezumovno, ahrarnyi eksport, peredusim zernovykh, sohodni vystupaie "zolotoiu" zhyloiui dlia nashoi krainy* [Of course, agrarian exports, primarily cereals, today serve as "gold" for our country]. *Zerno i khlib* [Grain and bread], 4, 18-21. [in Ukrainian].

<sup>1</sup> Статистична інформація (Державна служба статистики України). (2019). *Офіційний сайт Державної служби статистики України*. <<http://www.ukrstat.gov.ua>> (2019, квітень, 25).

4. Babyna, O.Ye., Karpenko, O.O. (2013). Uzahalnennia vlastyvostei ekonomichnoho potentsialu v konteksti systemnoho pidkhotu [Generalization of the properties of economic potential in the context of a systematic approach]. *Biznes Inform* [Business Inform], 9, 55-60. [in Ukrainian].
5. Lysak, V.Yu., Oliinyk, O.S. (2016). Zarozhennia ta formuvannia poniattia "ekonomichni potentsial" [The emergence and formation of the concept of "economic potential"]. *Molodyi vchenyi* [Young scientist], 11, 628-631. [in Ukrainian].
6. Kaletnik, H.M. (2015). Stratehiko-instytutsiini zasady efektyvnosti vykorystannia potentsialu aharnoho sektoru ekonomiky [Strategic-institutional principles of efficiency of using the potential of the agrarian sector of the economy]. *Ekonomika, finansy, menedzhment* [Economics, finance, management], 1, 3-15. [in Ukrainian].
7. Pasemko, H.P., Baha, L.H., Dovhal, S.V. (2018). Ekonomichni ta vyrobnychi potentsialy APK [Economic and industrial potential of agroindustrial complex]. *Visnyk KhNAU. Seriya: Ekonomichni nauky* [Herald KhNUU. Series: Economic Sciences], 3, 25-32. [in Ukrainian].
8. Kyrylenko, I.H., Ivchenko, V.Ye., Demianchuk, V.V. (2018). Osnovni tendentsii rozvytku svitovoho prodovolchoho rynku ta vyrobnytstvo prodovolstva v Ukraini [Main tendencies of development of the world food market and food production in Ukraine]. *Ekonomika APK* [The economy of the AIC], 9, 34-45. [in Ukrainian].
9. Krysanov, D.F. (2012). Vyrobnychi potentsial pidpriemstv i kharchovykh haluzei APK ta yoho vykorystannia [Production potential of enterprises and food industries of agroindustrial complex and its use]. *Visnyk Kamianets-Podilskoho natsionalnoho universytetu imeni Ivana Ohienka. Ekonomichni nauky* [Herald Kamianets-Podilsky national Ivan Ohienko university. Economic sciences], 6, 115-123. [in Ukrainian].
10. Solov'ianenko, N. (2012). Vykorystannia zemelnykh resursiv Ukrainy na suchasnomu etapi rozvytku produktyvnykh syl [Use of land resources of Ukraine at the present stage of development of productive forces]. *Zemlevporiadnyi visnyk* [Land Bulletin], 7, 41-44. [in Ukrainian].
11. Statystychna informatsiia [Statistical Information] (2019). *Ofitsiinyi sait Derzhavnoi sluzhby statystyky Ukrainy* [Official site of the State Statistics Service of Ukraine]. <<http://www.ukrstat.gov.ua>> [in Ukrainian]. (2019, april, 25).
12. Semenov, V.F., Rudenko, O.I. (2012). *Doslidzhennia rivnia vykorystannia ekonomichnoho potentsialu rehionu: monohrafiia* [Study of the level of use of the economic potential of the region: a monograph]. Odesa: Odeskyi natsionalnyi ekonomichni universytet. [in Ukrainian].

**Петро Матковський, к. е. н.**

*Державний вищий навчальний заклад Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника, Україна*

## **ПІДВИЩЕННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ПРИВАБЛИВОСТІ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ МОДЕРНІЗАЦІЇ ЕКОНОМІКИ**

**Petro Matkovskiy, PhD in Economics**

*State Higher Educational Institution Vasyl Stefanyk Precarpathian National University, Ukraine*

### **INCREASING THE INVESTMENT ATTRACTIVENESS OF AGRICULTURAL ENTERPRISES IN THE CONTEXT OF THE ECONOMY MODERNIZATION**

Information as a valuable product becomes more and more important. The value is the new information, which carries the opportunity to combine existing factors in such a way that a synergistic effect is created. Today is the fourth transitional age of biotechnology for the development of agricultural enterprises will remain an urgent innovation novelty. In the captivity of an innovation vacuum, it is precisely those enterprises that create as much as possible additional jobs, form the middle class of the economy and remain the basis for guaranteeing democratic forms of government. One of the options of innovative awakening in the activity of agricultural enterprises can be the implementation of innovative marketing and the integration of the innovation provider as an intermediary in the relationship between innovations' producers and consumers.

**Keywords:** agricultural enterprises, modernization of the economy, marketing of innovations, innovative attractiveness of enterprises, innovation providers, research institutes.

**Постановка проблеми.** Пожвавлення впровадження інноваційних розробок в діяльності сільськогосподарських підприємств залежить в значній мірі від сформованого інвестиційного клімату. Йдеться про низку факторів, в залежності від класифікаційних ознак.

Потреба і проблема залучення інвестицій існує в кожній країні світу, в кожній галузі. Зважаючи на це, ряд вчених розробили методологічні дослідження для визначення рівня інвестиційної атракційності тієї чи іншої держави. Користуючись різними джерелами інформації, стверджуємо що Україна на фоні планетарного масштабу залишається малопривабливою для інвестування капіталу майже за всіма рейтинговими системами. Зокрема за показником сприятливих умов ведення бізнесу (The Doing Business), серед 190 держав, Україна займає нижче середнього – 71 місце<sup>1</sup>, за показником глобальної конкурентоспроможності (Global Competitiveness Index) серед 137 країн – 71 місце (що є гірше середнього рівня)<sup>2</sup>; за показником конкурентоздатності (World Competitiveness Yearbook) – 53-й ранг із 63-х.

учасників<sup>3</sup>, за показником корупції (Transparency International) – на 32 місці серед 130 країн, даючи кожному оцінку від нуля (дуже корумпована) до 100 (дуже чиста)<sup>4</sup>.

Тобто плюси загальнодержавного інвестиційного клімату такі як дешева робоча сила, наявність сприятливих погодних умов з природними ресурсами необхідної якості не здатні перекрити весь негатив, який породжений корумпованістю, складнощами у веденні бізнесу, круговою порукою у судовій гілці влади тощо.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Питанням інвестиційної привабливості сільськогосподарських підприємств приділили чимало уваги такі вчені як: М.Я. Демяненко<sup>5</sup>, Б.М. Щукін<sup>6</sup>,

<sup>1</sup>Група Всемирного банка (2019). *Показатель благоприятности условий ведения бизнеса. Рейтинг стран.* <<http://russian.doingbusiness.org/ru/rankings?region=europe-and-central-asia>>. (2019, May, 22)

<sup>2</sup>Индекс глобальной конкурентоспособности. *Аналитический портал: гуманитарные технологии.* <<https://gtmarket.ru/ratings/global-competitiveness-index/info>>. (2019, May, 22).

<sup>3</sup>IMD world: конкурентоспособность онлайн (2019). *Рейтинг конкурентоспособности.* <<https://worldcompetitiveness.imd.org/countryprofile/UA/wey>> (2019, May, 22).

<sup>4</sup>Трансперенси интернешнл (2018). *Индекс восприятия коррупции.* <<https://www.transparency.org/cpi2018>>. (2019, May, 22).

<sup>5</sup>Демяненко, М.Я. (2010). *Фінансові ресурси сільськогосподарських підприємств України: теорія і практика.* Київ: ННЦ ІАЕ, 190.

<sup>6</sup>Щукін, Б. М. (2004) *Інвестування.* Київ: МАУП, 216.

Г.П. Лайко<sup>1</sup> та ін. Вже існує чимало напрацювань та організаційних впроваджень у сфері покращення фінансової атракційності агроформувань. Проте окремі з них потребують додаткового опрацювання та подальшої імплементації.

**Мета статті.** Метою статті виступає обґрунтування додаткових організаційних заходів та економічних важелів підвищення інвестиційної атракційності сільськогосподарських підприємств.

**Виклад основного матеріалу.** На загальнодержавному рівні слід вжити наступних заходів для покращення інвестиційної привабливості сільськогосподарських підприємств:

– реформування правової системи в частині захисту інтересів інвестора: забезпечення системи гарантій для інвестора шляхом їх страхування, передчасної розробки бізнес-проектів, адміністративна відповідальність за перешкоджання або навмисне псування іміджу інвестиційного клімату;

– практичне сприяння залученню зовнішніх інвесторів (покращення умов для початку ведення бізнесу в частині: реєстрації бізнесу, підключення до системи електропостачання, надання пільгового терміну оподаткування, вирішенні неплатоспроможності, міжнародній діяльності, залученні додаткових кредитів тощо);

– покращення рейтингу національної конкурентоспроможності за рахунок оптимізації таких 12 визначальних показників: якість інститутів, інфраструктура; макроекономічна стабільність; здоров'я і початкова освіта; вища освіта і професійна підготовка; ефективність ринку товарів і послуг; ефективність ринку праці; розвиток фінансового ринку; рівень технологічного розвитку; розмір внутрішнього ринку; конкурентоспроможність компаній; інноваційний потенціал<sup>2</sup>;

– поширення і продовження напрацювань в частині інноваційно-інвестиційної політики. Розроблення, затвердження й впровадження державних цільових програм, наприклад, за галузевим принципом з чіткими рекомендаціями покращення інвестиційного клімату для зовнішнього залучення фінансів у аграрному підприємстві, в тому числі, з їх розмежуванням по рослинницькому й тваринницькому напрямках. Цільові програми доцільно щоби базувались на пріоритетності переробки сільськогосподарської продукції, оскільки саме переробка превалює над виробництвом в плані наповнення ВВП та створення додаткових робочих місць;

– адміністративна і кримінальна відповідальність за виявлення корупційних схем;

– чітко прописані в державних програмах параметри і значення показників, яких необхідно досягти сільськогосподарському підприємству для отримання дотацій, субсидій, субвенцій. Надання доступу до цієї інформації суб'єктам відповідного профілю. Це виступатиме своєрідним стимулом доведення до зазначеного в державних цільових програмах рівня показників господарювання економічного, організаційного, правового, екологічного характеру більшості сільськогосподарських підприємств для отримання фінансової підтримки з бюджету. Такий механізм водночас формуватиме ефективне, соціально-орієнтоване бізнес середовище;

– розробка політики з орієнтацією на підтримку інновацій, інтелектуальної власності (підвищення частки державної підтримки на НДДКР у межах 0,2-0,3% ВВП).

Якщо здійснювати поділ факторів, котрі посилюють інвестиційну атракційність на зовнішні та внутрішні (рис. 1), то основоположними виступають зовнішні, без реалізації яких намагання керівництва сільськогосподарського підприємства виявляться малоефективними.

Вищенаведені показники носять узагальнюючий характер. Хоча деякі науковці пропонують класифікувати таку інвестиційну привабливість підприємств:

– з позиції суб'єктів оцінки – внутрішня та зовнішня оцінка;

– за типом інвестора – для портфельного інвестора або для міноритарного інвестора;

– за часовим горизонтом оцінки – поточна та перспективна оцінка;

– за підходом до проведення оцінювання – фундаментальна та психологічна;

– за метою оцінювання – залежно від характеру подальшої діяльності суб'єкта оцінювання<sup>3</sup>.

Поки що описано базові фактори, які слід оптимізувати для покращення прихильності інвесторів до національної економіки. Надалі проведемо поділ заходів підвищення інвестиційної атракційності (рис. 1).

До *нормативно-правових* передумов належить удосконалення законодавчої бази в частині гарантування чесних правил гри у бізнес-середовищі на аграрному ринку України. Вони виступають основоположними регуляторами формування та утвердження якості інститутів, визначаючих національну конкурентоспроможність.

<sup>1</sup> Лайко, Г.П. (2004) Формування інвестиційної привабливості підприємств АПК. *Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук*. Київ. Національний університет харчових технологій.

<sup>2</sup> Аналитический портал: гуманитарные технологии (2019). *Индекс глобальной конкурентоспособности*. <<https://gtmarket.ru/ratings/global-competitiveness-index/info>>. (2019, May, 22).

<sup>3</sup> Дем'яненко, М.Я. (2010) Фінансові ресурси сільськогосподарських підприємств *України: теорія і практика*. Київ: ННЦ ІАЕ, 190.

<i>Зовнішні</i>	
Нормативно-правові	Фінансові
Управлінські	Соціально-екологічні
<i>Внутрішні</i>	
Організаційні	Управлінські
Економічні	Розробка інвестиційної програми

**Рис. 1. Заходи підвищення інвестиційної атракційності сільськогосподарських підприємств**

Сьогодні основними нормативно-правовими актами в цій сфері є: Закон України «Про режим іноземного інвестування», Закон України «Про захист іноземних інвестицій в Україні», Закон України «Про спеціальний режим інвестиційної й інноваційної діяльності технологічних парків», Закон України «Про усунення дискримінації в оподаткуванні суб'єктів підприємницької діяльності, створених з використанням майна і коштів вітчизняного походження», Закон України «Про пріоритетні напрямки інноваційної діяльності в Україні», інші законодавчі та підзаконні акти, які регулюють інвестиційні процеси, в тому числі в аграрному секторі економіки.

До *управлінських* передумов підвищення інвестиційної атракційності сільськогосподарських підприємств відносимо:

- укази, постанови чи розпорядження органів виконавчої та законодавчої влади, які дозволяють, забороняють, обмежують чи нормують окремі види діяльності аграрних підприємств: встановлення квот на експорт-імпорт продукції, видання ліцензій та сертифікатів, проведення екологічного аудиту, затвердження стандартів якості продукції, екологічних норм та нормативів тощо<sup>1</sup>.

- законодавчі та підзаконні акти, які регулюють інвестиційні процеси, в тому числі в аграрному секторі економіки;

- популяризація застосування фінансового лізингу як нетипових капіталовкладень;
- трансформація економічних відносин на наукових засадах;
- забезпечення ефективності правових обмежень у врегулюванні спорів, досягненні незалежності судової системи;

- поширення доступності спеціалізованих науково-дослідних послуг;
- гарантування результативності дій антимонопольного комітету;
- доведення до логічного завершення процесу становлення ринку земель сільськогосподарського призначення одночасним врегулюванням конституційних прав і свобод українського народу на їх національне багатство.

*Після грамотної побудови нормативно-правових та управлінських передумов настає час фінансових важелів. До них включаємо:*

- формування системи антикризових процесів, націлених на зменшення інфляційних стрибків, нормалізацію фондового ринку;

- збалансованість експортно-імпортних операцій заради мінімізації національної боргової залежності;
- зменшення обов'язкових платежів до бюджету на певну частку інвестиційних витрат;
- фінансова підтримка через дотації і субсидії на розвиток мікро- та дрібних сільськогосподарських підприємств, сільських територій, галузей рослинництва і тваринництва;

- поширення механізмів довгострокового кредитування;
- залучення фінансових ресурсів на основі аграрних розписок.

Зокрема ці всі економічні методи можна інтерпретувати у вигляді рисунку (рис. 2).

Соціально-економічними факторами привабливості інвестицій вважаємо:

- систематичний моніторинг і гарантування дотримання продовольчої безпеки країни;
- формування державних цільових програм, зорієнтованих на розвиток інфраструктури сільських територій шляхом співпраці із органами місцевого самоврядування;
- активне сприяння розвитку малого та середнього бізнесу в сільських місцевостях як запорука зростання чисельності нових робочих місць;

<sup>1</sup> Щукін, Б. М. (2004) *Інвестування*. Київ: МАУП, 216.



**Рис. 2. Економічні важелі інвестиційної привабливості сільськогосподарських підприємств**

– першочергові заклики з подальшим введенням нормативних засад на зразок провідних європейських держав (у сфері збереження довкілля) до модернізації господарювання в частині збереження довкілля та зменшення шкідливих викидів у довкілля шляхом сплати нових екологічних податків, встановлення суворих правил й адміністративної відповідальності за їх порушення;

– систематична перевірка органами санітарно-епідеміологічних станцій, державної служби України з питань геодезії, картографії та кадастру дотримання сільськогосподарськими підприємствами норм внесення пестицидів, гербіцидів, та інших препаратів неорганічної хімії з метою збереження родючих властивостей ґрунтів, особливо орендованих.

*Щодо внутрішніх передумов привабливості для інвестування в сільськогосподарські підприємства, то до них відносимо:*

- реструктуризацію прибутку в напрямі збільшення фонду накопичення, зростання вартості фірми;
- оптимізація ціни, постійна модернізація якісних характеристик товару, дотримання висококласного сервісу;
- вжиття заходів щодо фінансового планування, бюджетування та мінімізації ризиків агрофірми;
- систематичне здійснення інвентаризації, ревізії матеріальних та нематеріальних активів;
- безперервний моніторинг зовнішнього середовища шляхом виходу на новий ринок з новим товаром;
- рекламування діяльності, сильних сторін підприємства, його готовності до залучення нових партнерів та інвестиційних вливань серед потенційних клієнтів.

Невід’ємною складовою покращення інвестиційної привабливості підприємства є процес *формування інвестиційної програми*. До такого процесу належать розробка механізмів залучення інвестицій, моделі, та проектно-кошторисні роботи, які згідно інструкції прошиваються та підписуються відповідною особою. Для розуміння інвестиційної вигоди, на підприємствах повинно бути проаналізовано: ефективність використання

майна, ділова активність; ліквідність наявних матеріальних та нематеріальних активів і найбільш привабливий етап для інвестора: прибутковість власного капіталу і прибутковість продажів. Також повинен бути розроблений прогноз додаткової частки рентабельності, яку зможе отримати інвестор після вливання капіталу, що і відображається у проектно-кошторисній інвестиційній програмі.

Розробка інвестиційної стратегії підприємства – на 3-5 років з паралельним формуванням тактичних інвестиційних портфелів на 1-2 роки<sup>1</sup>.

На фоні вищесказаного можна структурувати основні заходи покращення інвестиційної атракційності сільськогосподарського підприємства, покладаючись на внутрішньофірмові стимули і досвід управлінського персоналу з їх поділом на такі чотири блоки (рис. 3).



**Рис. 3. Потенційні шляхи покращення атракційності інвестицій сільськогосподарських підприємств та цілі їх досягнення**

**Висновки.** Інвестиційні потоки приваблює стабільність економічної системи. Поточний стан в Україні не може гарантувати інвесторам безпеку їхніх вкладень. Попри недосконалість судової системи доречно підкріплювати інвестиційні моделі новітніми досягненнями Інтернет-технологій.

<sup>1</sup> Лайко, Г.П. (2004). Формування інвестиційної привабливості підприємств АПК. Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук. Київ. Національний університет харчових технологій.

Вони здатні сприяти розвитку підприємства одночасно в трьох напрямках:

- контролюватимуть за господарськими процесами вирощування, відгодівлі рослинницької та тваринницької продукції сільськогосподарських підприємств (завдяки цілодобовому дистанційному візуальному доступу через мережу Інтернет та відеореєстрації), впливаючи таким чином на якість продукції;
- формуватимуть конкурентне середовище, знижуючи ціну на кінцеву продукцію (з'єднавши через Інтернет-портали (площадки) виробника та споживача і оминаючи при цьому посередників з додатковими націнками);
- гарантуватимуть новим та утвореним товаровиробникам ринок збуту сільськогосподарської продукції, базуючись на форвардних та ф'ючерських контрактах.

#### References:

1. Rejting stran [Rating countries] (2019). *Pokazatel blagoprijatnosti uslovij vedenija biznesa* [Indicator of favorable business conditions]. <<http://russian.doingbusiness.org/ru/rankings?region=europe-and-central-asia>>. (2019, May, 22). [in Russian].
2. Analiticheskij portal: gumanitarnye tehnologii [Analytical portal: humanitarian technologies] (2019). *Indeks globalnoj konkurentosposobnosti* [Global Competitiveness Index]. <<https://gtmarket.ru/ratings/global-competitiveness-index/info>>. (2019, May, 22). [in Russian].
3. IMD world: konkurentosposobnost' onlajn [IMD world: online competitiveness] (2019). *Rejting konkurentosposobnosti* [Competitiveness rating]. <<https://worldcompetitiveness.imd.org/countryprofile/UA/wcy>> (2019, May, 22). [in Russian].
4. Transperensi interneshnl [Transparency International] (2018). *Indeks vosprijatija korrupsii* [Corruption Perception Index]. <<https://www.transparency.org/cpi2018>>. (2019, May, 22). [in Russian].
5. Demyanenko, M.Ya. (2010). *Finansovi resursy silskogospodarskyh pidpryyemstv Ukrayiny: teoriya i praktyka*. [Financial Resources of Ukrainian Agricultural Enterprises: Theory and Practice]. Kyiv: NNCIAE, [in Ukrainian].
6. Shhukin, B. M. (2004) *Investuvannya*. [Investment]. Kyiv: MAUP.
7. Lajko, G.P. (2004) *Formuvannya investytsijnoyi pryvablyvosti pidpryyemstv APK*. [Formation of investment attractiveness of agribusiness enterprises]. *Dysertatsiya na здobuttya naukovoho stupenyu kandydata ekonomichnykh nauk*. [Thesis for a PhD Degree in Economics]. [in Ukrainian].

**Valentyna Nykolaieva, PhD in Pedagogics**

*Donetsk State University of Management (Mariupol), Ukraine*

## **PREREQUISITES AND FEATURES OF THE DEINSTITUTIONALIZATION REFORM IMPLEMENTATION OF CHILDREN INSTITUTIONS IN UKRAINE**

The article highlights the conceptual foundations of deinstitutionalization reforms in Ukraine. The purpose of this article is to: identify the preconditions and characteristics of the institutional reform implementation of children establishments through deinstitutionalization in Ukraine and comparative analysis of Ukrainian and foreign studies, analytical reports (2005-2017), which is based on the quantitative and qualitative assessment of absolute and relative indicators. The methodological basis of the research is theoretical works of both Ukrainian and foreign scientists regarding the definition and essence of “deinstitutionalization” and different approaches to reforming state institutions for children. During the analysis of statistical data and sociological researches, the author identified the reasons for the placement of a large number of children in state residential institutions and certain preconditions for the beginning of the reform of this institution.

**Keywords:** social policy, reform of the institutional care, deinstitutionalization.

*Problem statement.* In Ukraine, in particular, a large number of orphans and children deprived of parental care are educated in residential institutions; therefore, the state system reform over children’s care is extremely relevant nowadays. The practice of sending children to residential institutions has a negative impact on their upbringing. The society does not realize the harm and consequences of boarding education (including economic ones). Boarding schools have a collective approach; there are no patterns of family behaviour and the development of autonomy, communicative skills, responsibility and financial literacy.

At the same time, by 2000, there was practically no support for families. Public institutions included:

- institutions for orphans and children deprived of parental care;
- institutions for children from low-income families;
- institutions for children with disabilities;
- institutions for children with special educational needs;
- institutions for homeless children.

A separate group of boarding schools is made up of schools (children aged 11-14) and social rehabilitation schools (children aged 14-18), which accept children who have committed offenses and have been sent to such institutions by court decision. As for 1<sup>st</sup> Jan 2018, according to statistics in Ukraine, there were 718 residential social care institutions for children, among which: 38 – the Ministry of Health; 117 – Ministry of Social Policy; 563 – Ministry of Education and Science.

According to the Monitoring study of the residential institutions and institutions for the children’s social protection (institutional care establishments) functioning system conducted by the President of Ukraine on the rights of the child in conjunction with the All-Ukrainian public organization “Ukraine without orphans” in 2016, there were 104,000 children in 774 institutions, of which only 10% were orphans, 25% of gifted children and 42% of children who needed correction of physical and / or mental development. In addition, 150,000 children with disabilities, of which only 5% were covered by inclusive education and were studying in special classes, secondary schools and boarding schools – 30%, 15% were not involved in education. Another feature is that the subordination is carried out at different levels: from the state, regional, district to city one. The fullness of residential institutions is 76%, with the same number of children in the regions the different types of institutional care establishments function<sup>1</sup>.

Elimination of the reasons for sending children to social state institutions, providing family support, developing high-quality alternative care services can be possible due to the de-institutionalization process.

In 2017, the “deinstitutionalisation” (DI) reform started in Ukraine as an alternative to long-term detention of children in public in-patient institutions (boarding schools, shelters, etc.), which has certain preconditions, peculiarities and risks of implementation.

*Recent research and publications analysis.* A. Popovich’s study of modern approaches to the “deinstitutionalisation” concept interpretation deserves special attention<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> Адміністрація Президента України (2013). *Уповноважений Президента України з прав дитини*. <[https://www.president.gov.ua/docs/zvit\\_int\\_2013.pdf](https://www.president.gov.ua/docs/zvit_int_2013.pdf)> (2018, November, 11)

<sup>2</sup> Попович, А. (2012). Сучасні підходи до плумачення поняття «деінституціалізація». *Науковий вісник Ужгородського Національного Університету. Series: “Pedagogy. Social work”*, 24, 130-133.

Domestic scholars emphasize that DI is a process of institutional formations destruction, a change in social rules and a clearly expressed (or hidden, latent) rejection of institutional requirements for social behaviour<sup>1</sup>.

The deinstitutionalization issues were considered in relation to orphans and children deprived of parental care in the works of V. Boshnyak,<sup>2</sup> L. Zavatska & L. Mahotkina<sup>3</sup>, O. Mordan<sup>4</sup>, A. Dakal<sup>5</sup>, Yu. Goremykina<sup>6</sup>; the deinstitutionalisation of residential institutions in the context of the children's rights protection in the works of S. Vavrova<sup>7</sup>, I. Lopatchenko<sup>8</sup>.

According to the European Commission, deinstitutionalisation is a set of measures that provides for the children placement from institutional to family forms of education, an integrated approach to the transformation system of the children protection direction – the transition from the children education in large institutions – to the children upbringing in such forms of organizations that are maximally close to family and community-based services – housing, treatment, education, rehabilitation of the child and family, foster families, if there are no families or it is not capable of performing the functions assigned to it.

DI and the transformation of services for children are, in essence, a process of abandonment of the care system based on large institutions and the transition to a range of integrated services based on family and community<sup>9</sup>. It is believed to consist of four components: preventing referrals and staying in institutions without need; search and development of adequate alternative care for the child within the community, including housing, treatment, training, education and rehabilitation of children and their families; improvement of community services for children who really need state care as well as family support; long-term care plans and permanent placement in substitute families for those children whose parents failed to respond to appropriate interventions and rehabilitation and assessed as being unable to care for the child.

Despite the considerable efforts of scientists in this direction, they all are distinct in nature. Therefore, there is a need for an analysis of modern approaches and the synthesis of the holistic vision of this process. Therefore, *the purpose of this article is to*: identify the preconditions and characteristics of the institutional reform implementation of children establishments through deinstitutionalisation in Ukraine; analysis of factors and risks impacting the effectiveness of this reform and substantiation of the model for reducing their negative impact on the basis of statistical and comparative analysis of Ukrainian and foreign studies, analytical reports (2005-2017), which is based on the quantitative and qualitative assessment of absolute and relative indicators.

*Statement of basic materials.* The DI reform currently is considered by the government, academics, the public, European experts, and others very precisely. They put forward various preconditions for this reform implementation in Ukraine. To summarize the available information, the authors conducted a qualitative analysis of studies, monitoring reports, reports on the situation of orphan children and children deprived of parental care.

The analysis of these reports and sociological surveys for the period of 2005-2016 allowed highlighting the most common causes of children entering orphanages, namely:

1. Lack of preventive social work at the community level.
2. Underdevelopment of inclusive education.
3. Low effectiveness of social services for families and individuals in difficult living conditions.
4. The complexity of financial and organizational mechanisms of public administration.
5. The crisis of the family institution, the growth of the number of divorces and single-parent families.

<sup>1</sup> Головаха, Є., Паніна Н. (2001). Пострадянська деінституціоналізація і становлення нових соціальних інститутів в українському суспільстві. *Соціологія: теорія, методи, маркетинг*, 2, 5-22.

<sup>2</sup> Бошняк В. (2010) Деінституціоналізація та реформи у сфері захисту дітей – два боки однієї медалі: погляд з-за кордону. *Права дітей*, 1 (9), 7-9.

<sup>3</sup> Завацька, Л., Махоткіна, Л. (2011). До проблеми деінституціоналізації дітей-сиріт та дітей, позбавлених батьківського піклування *Національна бібліотека України імені В. І. Вернадського* <[http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/Vchdpu/ped/2011\\_84/Zavats1.pdf](http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Vchdpu/ped/2011_84/Zavats1.pdf)> (2018, November 10).

<sup>4</sup> Мордань, О. (2012). Міжнародна практика реформування державної системи опіки: досвід для України. *Дніпропетровський регіональний інститут державного управління* <[http://www.dridu.dp.ua/vidavnictvo/2012/2012\\_02\(13\)/12mooodu.pdf](http://www.dridu.dp.ua/vidavnictvo/2012/2012_02(13)/12mooodu.pdf)> .(2018, November 10).

<sup>5</sup> Дакал, А. (2016). Реформування системи інституціонального догляду та виховання дітей у контексті захисту їх прав. *Public Administration: Theory and Practice*, 2, 97-105.

<sup>6</sup> Горемікіна, Ю. (2017). Інституціоналізація дітей у контексті соціальних ризиків та політика деінституціоналізації. *Східна Європа: Економіка, Бізнес та Управління*, 4 (09), 179-187.

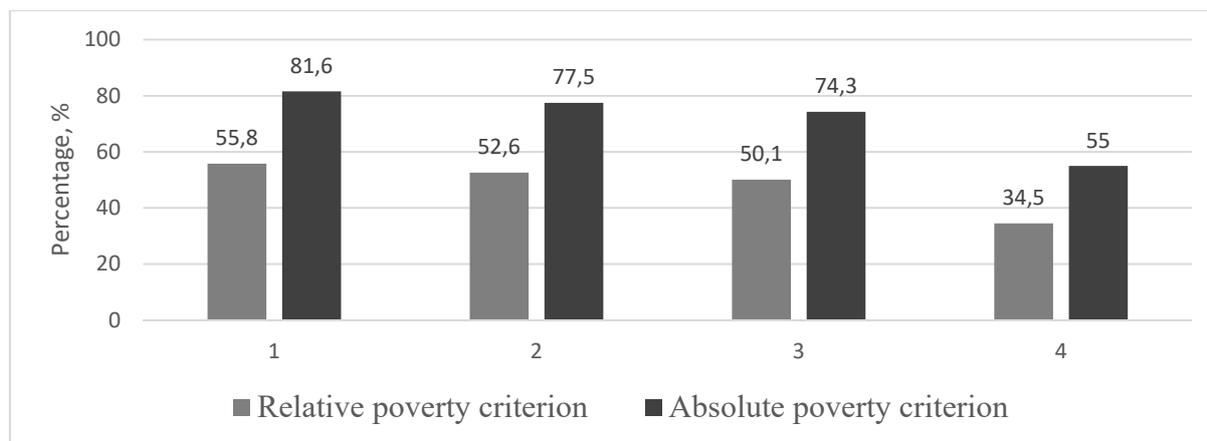
<sup>7</sup> Vavrova, S. (2015). Children and Minors in Institutional Care: Research of Self-Regulation Procedia. Social and Behavioral Sciences. <<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042815002955>> (8 July 2018).

<sup>8</sup> Лопатченко, І. М. (2017). Державне управління профілактикою соціального сирітства на регіональному рівні: дисертація на здобуття наукового ступеню кандидата наук з державного управління. Харків: ХарПІ НАДУ при Президентіві України, 236.

<sup>9</sup> Представництво Юнісеф в Україні (2009). *Деінституціоналізація та трансформація послуг для дітей*. Київ: Калита.

6. Lack of effective mechanisms of public administration and support of families with children.

The authors consider that it is necessary to add one more priority reason of placement a significant number of children in state institutions that is the poverty of families with children.



**Fig.1. Indicators of Poverty Criteria for Families with Children**

Confirmation of poverty of a significant proportion of families with children is indicators of poverty rates of families with children (Fig. 1).<sup>1</sup> According to the first half of 2017, the most vulnerable socio-demographic group is children (persons 0-17 years old), almost one third of whom falls into the poor category by relative criterion (the level of relative poverty is 32.4%).

Absolute poverty criterion: the standard of living is lower than the minimum level adopted in society; person's incomes equal the minimum of subsistence.

Relative criterion: the standard of living is significantly lower than the average level in society. Achievements in the family forms of alternative care and adoption programs development accumulated since 2005 have led to a reduction in the proportion of orphaned children raised in institutions to ~ 10% of their total. However, the total number of students in institutions has not decreased due to the placement of children from their families by parents' applications. Moreover, there was no reliable statistics due to the terminological uncertainty, the diversity of forms of institutions and their subordination to various agencies, there was no centralized control over the observance of the children rights from them.

First of all, it ought to be noted that in 2013, according to data provided by the regional state administrations, the following was established: in Ukraine there were 957 children's institutions with boarding school, which calculated for 153 849 places. In institutions, as of January 1<sup>st</sup>, 2013, there were 11,746 children (1.5% of the children's population of Ukraine). Of these, 13.5 thousand (11%), that was every tenth, had an orphaned child or a child deprived of parental care. In order to ensure the establishments activities 9,104 staff units were foreseen. According to oblast state administrations, the total amount of funding for institutions with residential care was UAH 5.7 billion for 2013, of which wages and salaries accounted for 3.8 billion UAH which is equal to 66% of the total amount of appropriations. The expenditures on direct expenses for the children maintenance (food, clothes, footwear, medicines) amounted to UAH 798 million, which was only 14% of the total amount of allocated funds<sup>2</sup>. At the same time, the expenses for the boarding school's maintenance are constantly increasing: from 5.1 billion hryvnias in 2014 – to 6.4 in 2015 and more than 7 billion in 2016, in 2017 – 8 billion hryvnias. Another 250 million in 2016 and 234 million in 2017 came from philanthropists. Of this amount, 80% was spent on utility bills payment for large buildings and salaries for boarding schools.

The process of reforming residential institutions in Ukraine began to take place in 2006, when the concept of "Program for the reformation of boarding schools, institutions of all forms of ownership for orphans and children deprived of parental care for 2006-2010" was adopted, but the institutions were reorganized without a system, one type of residential institution was replaced with another boarding school, there was no in-depth analysis of the existing network of institutions and its compliance with the needs of children living in the community.

<sup>1</sup> Інститут демографії та соціальних досліджень імені М.В. Птухи Національної академії наук України (2018). Аналітична записка «Комплексна оцінка бідності та соціального відчуження в Україні за I півріччя 2016-2017 років» <[http://www.idss.org.ua/arhiv/2016\\_2017\\_otsinka\\_bidnosti\\_pivroku.pdf](http://www.idss.org.ua/arhiv/2016_2017_otsinka_bidnosti_pivroku.pdf)> (2018, June, 14).

<sup>2</sup> UNICEF in Ukraine (2014). *Захист прав дитини в Україні Підсумки діяльності у 2013 році Уповноваженого Президента України з прав дитини Ю. О. Павленка* <[https://www.unicef.org/ukraine/Report\\_2014\\_OBL.pdf](https://www.unicef.org/ukraine/Report_2014_OBL.pdf)> (2018, June, 14).

At the end of 2013, the “Open the Doors for Children” Civic Campaign, part of the European Opening Doors for Europe’s Children, was founded. It was initiated and supported by the Mission of the charity organization “Hope and Housing for Children in Ukraine”, which united many defenders of the children rights: organizations, activists and volunteers, religious leaders and artists. Dozens of public events were held to attract the attention of the public to the needs of institutionalized children. The launch of the “Open the door for children” campaign actually coincided with the beginning of the crisis of 2013-2014 in Ukraine, so its actions and messages were often lost in the then information flow. In 2016, the second phase of the campaign began, during which regional coalitions were formed, which would promote the DI in all regions of Ukraine.

At the same time, the decisive precondition was the integration of Ukrainian society into the European community, which served as an important stimulus for democratic reforms and adaptation to the European standards of the institutional care system for children.

In order to change the situation, in January 2015, the Strategy for Sustainable Development “Ukraine-2020” was approved – a document defining the directions and priorities of Ukraine’s development until 2020: sustainable development of the country; security of the state, business and citizens; responsibility and social justice; pride for Ukraine in Europe and in the world. The direction “Responsibility and Social Justice” envisages implementation of 14 reforms and programs, among them is the Reform of the social protection system. Therefore, at the same time, several very important reforms, including education and health, which have a direct bearing on deinstitutionalisation, were launched at the same time.

At the end of 2016, the Commissioner for the Rights of the Child announced the completion of a comprehensive strategy for deinstitutionalization in Ukraine. Different domestic and international organizations participated in the strategy development. On March 31<sup>st</sup>, 2017, at the meeting of the National Council for Reforms under the chairmanship of P. Poroshenko, the National Strategy for the Reform of the Institutional Care and Keeping of Children for 2017-2026 were presented. In August 2017, the Strategy and Plan of Action of its first stage were approved by the Cabinet of Ministers. The head of this reform is the Ministry of Social Policy, and the Commissioner for the President of Ukraine on the child rights who has to monitor its implementation. Coordination of this reform will be held by National Office for the Reintegration of De-institutionalization under the Assignee of Ukraine on the Rights of the Child, created with the support of the Lumos and EDGE foundations, in order to unite the efforts of ministries, local authorities and public organizations to reform institutions, as well as to provide expert and advisory support, monitor the progress of the reform and assist in every possible way. The Concept of the State Social Program “National Action Plan for the Implementation of the UN Convention on the Rights of the Child” for the period up to 2021 was approved<sup>1</sup>.

During the years of implementation of the residential institution’s reformation, various forms of care for children in the family will be developed and restored. Traditional forms of family care include adoption and guardianship (care). Innovative forms of family care include: foster family, orphanage of family type, patronage family, small group house. DI is preventive social services development, which have to operate at three levels (Tabl. 1).

Table 1

**The content of social services of a preventive nature for families  
with children in the DI process**

Levels	Characteristics of social services
I level	Provision of basic social and medical services for families, implementation of programs for responsible parenting, information and education campaigns.
II level	Prevention of children getting into orphans. It is an early detection of families in difficult life situations, their patronage, rehabilitation services and inclusive education for children with disabilities, etc.
III level	The reintegration of children who have already been placed in an orphanage, their biological families or placement in alternative forms of family education – foster families, orphanages of a family type. The boarding schools offer to turn into institutions with a wide range of family-oriented services, educational and rehabilitation centres.

<sup>1</sup> Концепція Державної соціальної програми „Національний план дій щодо реалізації Конвенції ООН про права дитини” на період до 2021 року, 2017 (Кабінет Міністрів України) Офіційний сайт Верховної Ради України <<http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/230-2017-%D1%80>> (2018, July, 07).

The Canadian-funded Expert Deployment for Governance and Economic Growth (EDGE) project provides technical assistance in implementing priority reforms in Ukraine, including DI. Within the framework of the social services modernization project, for which Ukraine has received a loan of 300 million Euros from the World Bank, there are pilot projects on DI in several areas, with a host of conferences, trainings, seminars and meetings to discuss, explain, demonstrate and teach what and how it has to take place in the reform process.

According to the National Strategy, in 2026, children in institutions have to comprise less than 0.5% of the total number (now – 1.5%). Those children who, for various reasons, will remain in institutions, but not in families, will live in small institutions in conditions which are as close as possible to the family ones, – up to 10 people in one institution. In each community, accessible and quality services for families with children will be available. There will be a market for these quality services, at least 50% of which will be provided by professional non-governmental organizations.

The first phase of the strategy is now under way which the creation of regional plans is. Each region is preparing its own reform plan, for which it is necessary to assess the availability of services in the community, available residential institutions, the number of children in institutions, and analyse the causes of their entry to them, in order to understand what services, need to be implemented so that no child is in an orphanage.

An alternative care service for children is introduced, who for certain reasons cannot live with biological parents – patronage over a child. During the year 2017, 24 families of patron educators with 52 children were set up. At present, there are 30 patronage families with 71 children.

During 2017, the total number of orphans and children deprived of parental care decreased by 1,274 and as of 1<sup>st</sup> Jan, 2018, there were 71,566 children (as of 1<sup>st</sup> Jan, 2017 – 72,840 children).

The work has been intensified on the placement of orphans and children deprived of parental care and care in family-type orphanages, foster families. During 2017, 1,652 children were arranged in family-type orphanages and foster families, which is 230 children more than last year. Moreover, the number of children's homes of family type increased by 46.

In general, 65,393 orphan children and children deprived of parental care are covered by family forms of education, which is 91.3% of the total number of such children.

In 2017, a subvention of UAH 277.7 million was allocated to local budgets for the construction / major repair / reconstruction of small group houses for orphans and children deprived of parental care. For the purpose of the subvention, 54 houses for family-type orphanages were purchased, where 334 children and 468 apartments for social housing were arranged for 579 orphan children and deprived of parental care<sup>1</sup>

*Conclusions.* Thus, the main preconditions for the immediate, long-awaited implementation of the de-institutionalization reform can be highlighted: the negative impact on the children development who are in boarding schools; violation of their socialization; ineffective financial expenses for the children maintenance in state institutions, limited access to high-quality social services, especially children with disabilities; insufficient protection of children's rights, imperfection of the legislative framework and integration of Ukrainian society into the European space.

Both intensive and slow reform, which is accompanied by the creation of new competent authorities and does not affect the elimination of the old ones, can completely complicate the system and make it even less functional than before. The same can happen due to the unclear division of responsibilities and coordination between all stakeholders.

DI ought not to be limited to the withdrawal of children from residential institutions; it has to include the community-based preventive network development and support services aimed at meeting the children needs. When carrying out the reform it is necessary to take into account the experience of European countries.

## References:

1. Administratsiya Prezydenta Ukrainy (2013). Upovnovazheny Prezydenta Ukrainy z prav dytyny. [Administration of the President of Ukraine. Authorized President of Ukraine with the rights of the child] <[https://www.president.gov.ua/docs/zvit\\_int\\_2013.pdf](https://www.president.gov.ua/docs/zvit_int_2013.pdf)> (2018, November, 11). [in Ukrainian].
2. Analitichna zapyska (2018). «Kompleksna otsinka bidnosti ta sotsial'noho vidchuzhennya v Ukraini za I pivrichchya 2016-2017 rokiv». [Analytical note "Integrated Assessment of Poverty and Social Exclusion in Ukraine for the first half of 2016-2017 years]. <[http://www.idss.org.ua/arhiv/2016\\_2017\\_otsinka\\_bidnosti\\_pivroku.pdf](http://www.idss.org.ua/arhiv/2016_2017_otsinka_bidnosti_pivroku.pdf)> (2018, June, 14). [in Ukrainian].
3. Boshnyak, V. (2010). Deinstytucijalizacija ta reformy u sferi zakhystu ditej – dva boky odnijeji medali: poghljad z-za kordonu. [De-institutionalization and reforms in the area of children's protection – two sides of one medal: a view from abroad]. *Children's rights, 1 (9)*, 7-9. [in Ukrainian].
4. Dakal, A. (2016). Reformuvannja systemy instyucijalnogho doghljadu ta vykhovannja ditej u konteksti zakhystu jikh prav. [Reforming the system of institutional care and upbringing of children in the context of protecting their rights]. *Public Administration: Theory and Practice, 2*, 97-105. [in Ukrainian].

<sup>1</sup> Міністерство соціальної політики України. Офіційний сайт (2018). *Захист материнства сім'ї та дітей* <<https://www.msp.gov.ua/main/Zahist-materinstva-simi-ta-ditej.html>> (2018, September, 16)

5. UNISEF (2009). *Deinstytutsializatsiya ta transformatsiya posluh dlya ditey* [De-institutionalization and transformation of services for children]. Kyiv: Kalita. [in Ukrainian].
6. Golovakha, E., Panina, N. (2001). Postradyans'ka deinstytutsializatsiya i stanovlennya novykh sotsial'nykh instytutiv v ukrayins'komu suspil'stvi. [Post-Soviet deinstitutionalisation and the formation of new social institutions in Ukrainian society]. *Sotsiologiya: teoriya, metody, marketynh* [Sociology: theory, methods, marketing], 4, 5-22.
7. Horemykina, U.V. (2017) Instytualizatsiya ditey u konteksti sotsial'nykh ryzykiv ta polityka deinstytualizatsiyi. [The institutionalization of children in the context of social risks and the policy of deinstitutionalization]. *Skhidna Yevropa: ekonomika, biznes ta upravlinnya* [Eastern Europe: Economics, Business and Management], 4 (09), 179-187. [in Ukrainian].
8. Lopatchenko, I. M. (2017). *Derzhavne upravlinnya profilaktykoyu sotsial'noho syrytstva na rehional'nomu rivni*. [Public administration of social orphanage prevention at the regional level]. Kharkiv. [in Ukrainian].
9. Mordan, O. O. (2012). Mizhnarodna praktyka reformuvannya derzhavnoyi systemy opiky: dosvid dlya Ukrayiny. [International practice of reforming the state system of care: experience for Ukraine]. <[http://www.dridu.dp.ua/vidavnictvo/2012/2012\\_02\(13\)/12mooodu.pdf](http://www.dridu.dp.ua/vidavnictvo/2012/2012_02(13)/12mooodu.pdf)> (2018, November, 10). [in Ukrainian].
10. Ministerstvo sotsialnoyi polityky Ukrayiny [Ministry of Social Policy of Ukraine]. (2018). *Ofitsiyyny sayt*. [Official site] <<https://www.msp.gov.ua/main/Zahist-materinstva-simi-ta-ditey.html/>> (2018, September, 16). [in Ukrainian].
11. Popovych, A. (2012). Suchasni pidkhody do tlumachennya ponyattya «deinstytutsializatsiya». [Modern approaches to the interpretation of the term "deinstitutionalisation"]. *Naukovyy visnyk Uzhhorods'koho natsional'noho universytetu. Seriya: "Pedagogika. Sotsial'na robota"* [Scientific Bulletin of Uzhgorod National University. Series: "Pedagogy. Social work"], 24, 130-133.
12. UNICEF (2014). *Zakhyst prav dytyny v Ukrayini Pidsumky diyalnosti u 2013 rotsi Upovnovazhenoho Prezydenta Ukrayiny z prav dytyny U. O. Pavlenka* [Protecting the rights of the child in Ukraine. Outline of the activities of the Commissioner for Child Rights of Ukraine Y. Pavlenko in 2013] <[https://www.unicef.org/ukraine/ Report\\_2014\\_OBL.pdf](https://www.unicef.org/ukraine/Report_2014_OBL.pdf)> (2018, June, 14). [in Ukrainian].
13. *Kontseptsiya Derzhavnoyi sotsial'noyi prohramy „Natsional'nyy plan diy shchodo realizatsiyi Konventsiyi OON pro prava dytyny” na period do 2021 roku, 2017* [The Concept of the State Social Program "National Action Plan for the Implementation of the UN Convention on the Rights of the Child" for the period up to 2021, 2017]. (Kabinet Ministrov Ukrainy) [(Cabinet of Ministers of Ukraine)] *Ofitsialniy sait Verhovnoy Rady Ukraini* [Verchovna Rada of Ukraine] <<http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/230-2017-%D1%80>> (2018, July, 07). [in Ukrainian].
14. Vavrova, S. (2015) Children and Minors in Institutional Care: Research of Self-Regulation Procedia. Social and Behavioral Sciences. <<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042815002955>> (2018, July, 08). [in English].
15. Zavatska, L. Makhotkina, L. (2011). *Do problemy deinstytualizatsiyi ditey-syrit ta ditey, pozbavlenykh bat'kivs'koho pikluvannya* [The problem of deinstitutionalisation of orphans and children deprived of parental care] *NBUV* <[http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/Vchdpu/ped/2011\\_84/Zavats1.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Vchdpu/ped/2011_84/Zavats1.pdf)> (2018, July, 08). [in Ukrainian].

## MANAGEMENT IN ECONOMIC SECTORS AND ENTERPRISES. REGIONAL ECONOMY

**Олександр Грідін**

*Харківський національний технічний університет сільського господарства  
імені Петра Василенка, Україна*

### РЕСУРСОЗБЕРІГАЮЧІ ТЕХНОЛОГІЇ ЯК ОДИН З ГОЛОВНИХ НАПРЯМІВ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ СІЛЬСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА

**Oleksandr Hridin**

*Kharkiv Petro Vasylenko National Technical University of Agriculture, Ukraine*

### RESOURCE-SAVING TECHNOLOGIES AS ONE OF THE MAIN DIRECTIONS OF INNOVATIVE DEVELOPMENT OF AGRICULTURAL ENTERPRISES

The article aims to substantiate the expediency of introduction of resource-saving technologies as an effective instrument of providing of innovative development of agricultural enterprises. The main causes of losses of resources in agricultural production are established. The priority directions of innovative development of agriculture, based mainly on the implementation of resource-saving technologies, are specified. measures of rational consumption of resources and reducing the cost of production were formalized. The recommendations on the realization of the strategic task on the introduction of innovative resources-saving technologies were given.

**Keywords:** innovative development, resource, resource saving, resource saving technologies, resource potential, efficiency.

**Постановка проблеми.** Сучасний кризовий стан, у цілому негативні тенденції та загалом вкрай примарні перспективи відродження вітчизняної економіки у цілому та сільського господарства і зерновиробництва зокрема, обумовлені повною відсутністю дієвої конкурентної парадигми інноваційного розвитку. Крім того наявні роками накопичені соціально-демографічні та суспільно-політичні проблеми, що потребують невідкладного вирішення і які можливо розв'язати лише шляхом докорінної перебудови економічної системи на основі інноваційної трансформації усіх без виключення її сфер. Держава, у якій відсутній науковий потенціал або він реалізується не у повному обсязі, приречена залишатись на другорядних позиціях у світі. Неспроможна підтримувати високий рівень інноваційної діяльності, створювати і впроваджувати інновації, вона неухильно втрачатиме конкурентні переваги. Отже, проблема забезпечення інноваційного розвитку є актуальною і потребує поглибленого вивчення.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблема недостатнього забезпечення інноваційного розвитку аграрних підприємств висвітлена в працях таких вчених як: В.Я. Амбросова, С.О. Заїки, Г.Є. Мазнева, Д.І. Мазоренка, П.Т. Саблука, С.І. Шмат, П.Г. Лузана, С.В. Колісника, В.С. Шебаніна, Е.В. Безверхової, В.Г. Руського, А.Н. Панасюка, В.М. Ширяєва та багато інших. Проте більш детального аналізу потребує стан та перспективи впровадження ресурсозберігаючих агротехнологій як пріоритетного напрямку інноваційного розвитку підприємств.

**Мета.** Мета дослідження полягає в обґрунтуванні доцільності впровадження ресурсозберігаючих агротехнологій як дієвого інструменту забезпечення ефективності і конкурентоспроможності підприємств-виробників сільськогосподарської продукції. Досягнення поставленої мети вимагало вирішення наступних завдань:

- конкретизовано пріоритетні напрями інноваційного розвитку сільського господарства;
- формалізовані заходи раціонального споживання ресурсів і зниження собівартості виробництва продукції;
- надані рекомендації щодо реалізації стратегічного завдання по впровадженню інноваційних ресурсозберігаючих агротехнологій.

**Виклад основного матеріалу.** Стратегічне значення зерновиробництва для вітчизняної економіки є незаперечним, оскільки воно формує основу продовольчої безпеки країни, здійснює потужний економічний вплив на ефективність функціонування усього сільського господарства. З огляду на це саме зерновиробництво має стати каталізатором реалізації інноваційної парадигми розвитку усієї аграрної сфери.

Не можна погодитись із твердженням, що раціональне природокористування, засноване на ощадливому використанні природних ресурсів, є головною передумовою переведення зерновиробництва на інноваційну модель сталого розвитку, оскільки ефективний розвиток зерновиробництва в умовах жорсткої конкурентної боротьби неможливий без широкого застосування інновацій<sup>1</sup>.

Одним з пріоритетних напрямів інноваційного розвитку зерновиробництва є впровадження ресурсозберігаючих технологій. Традиційно проблема ресурсо- та енергозбереження у сільському господарстві України є наріжною. У зв'язку з цим найбільш актуальними стають завдання розробки та впровадження інноваційних ресурсозберігаючих технологій вирощування сільськогосподарських культур, технічного переозброєння аграрного виробництва, відповідної підготовки нових та підвищення кваліфікації існуючих кадрів, розвитку ринкової інфраструктури, які сприятимуть раціональному використанню ресурсів, зростанню продуктивності суспільної праці, скороченню витрат виробництва і нарощуванню обсягів продукції за рахунок підвищення урожайності<sup>2</sup>.

Впровадження інноваційних ресурсозберігаючих технологій має базуватись на безумовному виконанні наступних принципів: збереження рослинних залишків на поверхні поля; застосування енерго- і ресурсозберігаючих систем обробітку ґрунту; використання сівозмін, що включають в себе рентабельні культури та культури, які поліпшують родючість ґрунту; інтегрований підхід у боротьбі з шкідниками і хворобами; використання комбінованих агрегатів; використання якісного посівного матеріалу тощо.

Ресурсозбереження – це процес ефективного використання матеріально-технічних, трудових, фінансових та інших ресурсів. Його мета – виробництво продукції з кращими якісними показниками за мінімальних сукупних витрат виробничих ресурсів і підвищенні економічної віддачі від кожної натуральної їх одиниці.

Перехід сільського господарства від екстенсивного до інтенсивного, а в подальшому до інноваційного ресурсозберігаючого виробництва можливий за наявності організаційно-економічних методів управління ресурсозбереженням.

Ресурсозбереження в рослинництві – це комплекс взаємопов'язаних організаційних та економічних заходів, спрямованих на підвищення ефективності використання і стимулювання економії матеріально-технічних ресурсів, впровадження ресурсозберігаючих заходів, а також виробництво сільськогосподарської продукції з мінімальними витратами всіх ресурсів в грошовому і натуральному вираженні<sup>3</sup>.

Ефективне впровадження інноваційних ресурсозберігаючих технологій має базуватись, головним чином, на: розробленні та неухильному дотриманні сівозмін; удосконаленні технологічних процесів та режимів роботи машин і агрегатів; комплексному захисті рослин від хвороб, бур'янів та шкідників; застосуванні сучасних комбінованих високопродуктивних зразків техніки; використанні збалансованої системи внесення мінеральних та органічних добрив; використанні для посіву високопродуктивних сортів та гібридів насіння; удосконаленні організації праці, підвищенні кваліфікації та зацікавленості працівників тощо. Отже, запорукою успішного впровадження ресурсозберігаючих технологій є здійснення планомірної, системної, комплексної роботи за усіма переліченими взаємопов'язаними та взаємозалежними між собою напрямками<sup>4</sup>. Структурна схема ресурсозберігаючих агротехнологій представлена на рис. 1.

Процес ресурсозбереження в сільськогосподарських підприємствах обумовлений постійним зростанням цін на придбані ресурси (технічні та енергетичні) і їх неефективним використанням, низьким рівнем цін на реалізацію сільськогосподарської продукції, її диспаритетом у порівнянні з промисловою продукцією та, як наслідок, браком фінансових коштів. Це скорочує споживання ресурсів, що призводить до невиконання окремих технологічних операцій, збільшення термінів виконання механізованих робіт, зниження врожайності культур, а також якості продукції. Для раціонального споживання ресурсів і зниження собівартості виробництва продукції економічна діяльність аграрних підприємств повинна бути спрямована на комплексне і системне впровадження технічних, технологічних і організаційних заходів<sup>5</sup>.

До технологічних заходів відносяться:

- впровадження енерго – і ресурсозберігаючих технологій вирощування сільськогосподарських культур, які дозволять скоротити виробничі витрати з одночасним забезпеченням підвищення урожайності та якості кінцевої продукції;

- заміна застарілих, енергомістких, низькопродуктивних технологій на сучасні інноваційні, з використанням прогресивної високопродуктивної техніки вітчизняного та зарубіжного виробництва тощо.

<sup>1</sup> Шебанін, В.С. (2014). Зерновиробництво України – інноваційний розвиток. *Вісник аграрної науки Причорномор'я*, 1, 3-10. <[http://nbuv.gov.ua/UJRN/vanp\\_2014\\_1\\_3](http://nbuv.gov.ua/UJRN/vanp_2014_1_3)> (2019, травень, 31).

<sup>2</sup> Заїка, С.О., Грідін, О.В. (2016). Ресурсозберігаючі технології як пріоритетний напрям інноваційного розвитку аграрної економіки. *Соціально-економічні аспекти стійкого розвитку економіки України: колективна монографія*. Умань: Сочинський М.М., 246-253.

<sup>3</sup> Мазоренко, Д.І., Мазнев, Г.Є. (2007). *Інноваційні агротехнології*. Харків: ХНТУСГ.

<sup>4</sup> Мазнев, Г.Є. (2015). *Інноваційні ресурсозберігаючі технології: ефективність в умовах різного фінансового стану агроформувань*. Харків: Майдан.

<sup>5</sup> Мазоренко, Д.І., Мазнев, Г.Є. (2008). *Інноваційні ресурсозберігаючі технології вирощування ріпаку*. Харків: Майдан.



Рис. 1. Структурна схема ресурсозберігаючих агротехнологій у галузі рослинництва

До технічних заходів належать:

- впровадження високопродуктивної комбінованої техніки, що дозволяє за один прохід виконувати декілька операцій;
- збільшення ширини захвату машинно-тракторних агрегатів і робочих швидкостей;
- раціональне агрегування машин, спрямоване на повне використання потужності мобільних машин (тракторів, комбайнів тощо);
- заміна машин з наднормативними термінами служби з метою скорочення витрат ПММ і запасних частин.

До організаційних заходів ресурсозбереження відносяться:

- удосконалення структури посівних площ і розширення посівів низьковитратних і високорентабельних культур;
- введення нових високорентабельних культур;
- розширення посівних площ під сортами культур різних термінів дозрівання, що сприятиме збільшенню термінів виконання робіт, зростанню річного завантаження тракторів і сільськогосподарських машин та зниженню потреби в них;
- збільшення розмірів виробництва.

Велике значення для ресурсозбереження має поліпшення організації використання сільськогосподарської техніки. Для цього необхідні:

- раціональне комплектування МТП з метою повного використання потужності тракторів,
- організація роботи техніки в 1,5-2 зміни;
- усунення простоїв техніки з організаційних причин і збільшення денного та сезонного виробітку<sup>1</sup>.

Застосування ресурсозберігаючих технологій має супроводжуватися постійним підвищенням родючості ґрунту, урахуванням біологічних особливостей районованих високопродуктивних сортів інтенсивного типу, використанням інтегрованого захисту рослин від бур'янів, шкідників і хвороб, формуванням оптимального складу машинно-тракторного парку при високопродуктивному його використанні, високою кваліфікацією кадрів, суворим дотриманням технологічної дисципліни<sup>2</sup>.

Впровадження ресурсозберігаючих технологій має розглядатись в рамках довгострокової стратегії менеджменту кожного сільськогосподарського підприємства. При цьому комплексний підхід до управління процесом їх впровадження в широкому розумінні припускає системну роботу за наступними основними напрямками:

- оптимізація виробничої та організаційної структур;
- удосконалення технологічної системи сільськогосподарських підприємств;

<sup>1</sup> Саблук, П.Т., Мазоренко, Д.І., Мазнев, Г.Є. (2005). *Технологічні карти та витрати на вирощування сільськогосподарських культур*. Київ: ННЦ ІАЕ.

<sup>2</sup> Мазоренко, Д.І., Мазнев, Г.Є. (2006). *Технологічні карти та витрати на вирощування сільськогосподарських культур з різним ресурсним забезпеченням*. Харків: ХНТУСГ.

- модернізація матеріально-технічної бази виробництва;
- застосування сучасних організаційно-управлінських інновацій тощо.

Важливу роль в нинішніх умовах господарювання відіграють питання зниження собівартості і підвищення економічної ефективності виробленої продукції, тому вирішення проблеми застосування інноваційних технологій у рослинництві нині має першочергове значення. У зв'язку з цим особливу значимість набуває всебічне дослідження проблем ресурсозбереження. Отже, необхідно розкрити пріоритети і перспективні напрямки ресурсозберігаючого розвитку рослинництва.

Сутність ресурсозберігаючої діяльності полягає в комплексному використанні ресурсів, максимальному усуненні всіх видів втрат, більш повному залученні в господарський оборот вторинних матеріальних і енергетичних ресурсів при заміщенні вичерпаних і невідновлюваних їх видів. Домінуючим постулатом системи ресурсозбереження виступає те, що раціональне споживання ресурсів виробництва забезпечує досягнення емерджентного ефекту і значно підвищує стійкість розвитку галузей АПВ в цілому, знижуючи їх витратність і екстенсивність<sup>1</sup>.

Аналіз передового світового та вітчизняного досвіду свідчить про те, що економічна ефективність будь-якого з підприємств АПВ залежить не стільки від величини ресурсного потенціалу, скільки від уміння з максимальною віддачею використовувати наявні ресурси, тобто від розвитку ресурсозберігаючих процесів в господарюючих суб'єктах.

Досягнення сталого розвитку економіки сільського господарства в даний час і в перспективі потребує вирішення проблеми оптимізації ресурсоспоживання та ресурсозбереження.

До основних причин втрат ресурсів у сільськогосподарському виробництві можна віднести:

- нерациональне використання матеріальних ресурсів в технологіях;
- незбалансоване використання земельних ресурсів і біологічного потенціалу рослин;

– відхід від науково-обґрунтованих систем машин для виробництва сільськогосподарської продукції та оптимально скомплектованого машинно-тракторного парку сільгоспвиробників<sup>2</sup>.

**Висновки.** Отже, проблему ресурсозбереження слід розглядати з позицій агроекологічних проблем землеробства, систем виробництва рослинницької продукції, технологій і машин для комплексної механізації сільськогосподарського виробництва, враховуючи, що вони є ключовими ресурсами при виробництві сільськогосподарської продукції.

Перехід на ресурсозберігаючі технології необхідно здійснювати послідовно і планомірно. У цей період відбуваються позитивні зміни біологічних, агрохімічних, агрофізичних та інших властивостей ґрунту, підвищується продуктивність культур.

Правильно організовані сівозміни з науково-обґрунтованим чергуванням культур – запорука успішного впровадження ресурсозберігаючих технологій. обов'язковим є включення в структуру сівозмін культур, що підвищують родючість ґрунтів.

Впровадження інноваційних технологій – це тривалий процес, і для отримання вагомих результатів потрібні роки. Разом з тим, відкладати цю роботу на віддалену перспективу – означає, безнадійно відстати в майбутньому. Адже ресурсозберігаючі технології забезпечують істотне скорочення витрат, що дозволяє створити умови для забезпечення конкурентоспроможності українських товарів на світовому ринку сільськогосподарської продукції.

Технологічний прорив на основі інноваційної системи розвитку аграрного сектору економіки України – це найкоротший шлях до вирішення виробничих, економічних і соціальних проблем галузі рослинництва. Однак технологізація галузі повинна бути тісно пов'язана з ресурсозбереженням, тобто в основі її повинні лежати сучасні ресурсозберігаючі технології як фактор сталого зростання аграрного виробництва.

## References:

1. Shebanin, V.S. (2014). Zernovyrobnyctvu Ukrayiny – innovacijny`j rozvy`tok [Ukraine's grain production is innovative development]. *Visnyk agrarnoyi nauky Prychornomorya [Bulletin of agrarian science of the Black Sea region]*, 1, 3-10. <[http://nbuv.gov.ua/UJRN/vanp\\_2014\\_1\\_3](http://nbuv.gov.ua/UJRN/vanp_2014_1_3)> (2019, May, 31). [in Ukrainian].
2. Zaika, S.O., Gridin, O.V. (2016). *Resursozberigayuchi tehnologiyi yak priorytetnyj napryam innovacijnogo rozvytku agrarnoyi ekonomiky. Socialno-ekonomichni aspekty stijkogo rozvytku ekonomiky Ukrayiny: kolektyvna monografiya* [Resource-saving technologies as a priority direction of innovative development of the agrarian economy. Socio-economic aspects of sustainable development of the Ukrainian economy: a collective monograph]. Uman: Sochinskyj M.M., 246-253. [in Ukrainian].
3. Mazorenko, D.I., Maznev, G.E. (2007). *Innovacijni agrotehnologiyi* [Innovative agrotechnologies]. Kharkiv: KNTUA. [in Ukrainian].

<sup>1</sup> Безверхова, Е.В., Русский, В.Г. (2010). Ресурсосберегающие технологии как основа инновационного развития отрасли растениеводства. *Экономика сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий*, 9, 24-27.

<sup>2</sup> Панасюк, А.Н., Ширяев, В.М. (2010). Проблемы реформирования технологий и системы машин в растениеводстве. *Сельскохозяйственные машины и технологии*, 2, 19-22.

4. Maznev, G.E. (2015). *Innovatsiyni resursozberihayuchi tekhnolohiyi: efektyvnist v umovakh riznoho finansovoho stanu ahroformuvan* [Innovative resource-saving technologies: efficiency in conditions of different financial condition of agroformations]. Kharkiv: Maydan. [in Ukrainian].
5. Mazorenko, D.I., Maznev, G.E. (2008). *Innovacijni resursozberigayuchi tekhnologiyi vyroshhuvannya ripaku* [Innovative resource-saving technologies for growing canola]. Kharkiv: Majdan. [in Ukrainian].
6. Sabluk, P.T., Mazorenko, D.I., Maznev, G.E. (2008). *Tehnologichni karty ta vytraty na vyroshhuvannya silskogospodarskyh kultur* [Technological maps and costs for growing crops]. Kyiv: NNCIAE. [in Ukrainian].
7. Mazorenko, D.I., Maznev, G.E. (2008). *Tehnologichni karty ta vytraty na vyroshhuvannya silskogospodarskyh kultur z riznym resursnym zabezpechennyam* [Technological maps and costs for growing crops with different resource support]. Kharkiv: KNTUA. [in Ukrainian].
8. Bezverhova, E.V., Russkij, V.G. (2010). Resursosberegajushhie tehnologii kak osnova innovacionnogo razvitija otrasli rastenievodstva [Resource-saving technologies as the basis of innovative development of the crop industry]. *Jekonomika sel'skohozjajstvennyh i pererabatyvajushchih predpriyatij* [Economics of agricultural and processing enterprises], 9, 24-27. [in Russian].
9. Panasjuk A.N., Shirjaev V.M. (2010). Problemy reformirovaniya tehnologij i sistemy mashin v rastenievodstve [Problems of reforming technologies and systems of machines in plant growing]. *Sel'skohozjajstvennye mashiny i tehnologii* [Agricultural machinery and technology], 2, 19-22. [in Russian].

**Галина Бережницька**

*Львівський національний аграрний університет (м. Дубляни), Україна*

## **МЕТОДИЧНИЙ ІНСТРУМЕНТАРІЙ ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ЗЕМЕЛЬНИХ РЕСУРСІВ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ**

**Galyna Berezhnyska**

*Lviv National Agrarian University, Ukraine*

### **METHODOLOGICAL INSTRUMENTS FOR EVALUATION OF LAND USE EFFICIENCY BY AGRICULTURAL ENTERPRISES**

The article substantiates and analyzes methods of assessment of the efficiency of land resources use by agricultural enterprises. The research studies and applies a wide range of methodological approaches for determination of regularities and problem directions in the phenomena and processes deteriorating of efficient employment of the resources. The authors of the work consider that fundamentals for the methodology of examination of land resources of agricultural enterprises should include factor-conceptual and methodic approaches to assessment of efficient land resources use.

**Keywords:** methodological instruments, efficiency, land use, agricultural enterprises, agricultural lands.

**Постановка проблеми.** Дослідження земельних ресурсів сільськогосподарських підприємств вимагає застосування широкого арсеналу методологічних підходів для виявлення закономірностей та проблемних напрямів в явищах і процесах, що детермінують їх ефективність використання.

Вперше поняття «ефективність» ввели У. Петті та Ф. Кене, які провели кількісний аналіз економічних процесів<sup>1</sup>. Саме поняття «ефективність» має латинське походження (effectus – виконання, результат, а efficientia – результативність).

**Завданням** даного дослідження є обґрунтувати та зробити аналіз методів оцінювання ефективності використання земельних ресурсів сільськогосподарських підприємств.

**Вклад основного матеріалу.** Сучасні наукові погляди щодо сутності ефективності розмежувалися за двома напрямками: відповідно до першого – ефективність пов'язана з результативністю<sup>2</sup>, що відображає рівень досягнення запланованого результату<sup>3</sup>, ступінь досягнення стратегічних цілей і завдань<sup>4</sup> і виступає «зовнішнім проявом» (негативним або позитивним) діяльності господарюючого суб'єкта<sup>5</sup>; відповідно до другого – відношенням кінцевого результату (ефекту) до витрат ресурсів, «внутрішнім проявом» діяльності підприємства, спрямованим на підвищення внутрішньої економічності його роботи<sup>6</sup>.

Так у трактовці сутності ефективності вчені Шеремет А. Д. та Сайфулін Р. С. мають спільний підхід, згідно якого ефективність визначається як складна категорія, що характеризується результативністю роботи підприємства та рентабельністю його капіталу, ресурсів або продукції<sup>7</sup>. Лямець В. І. та Тевяшев А. Д. вважають, що ефективність – це не просто властивість операції (процесу функціонування системи), що відбивається в її здатності давати певний ефект, а дієвість такої здатності, тобто результативність, співвіднесена з ресурсними витратами<sup>8</sup>. Справедливо також зауважує Падерін І., що

<sup>1</sup> Бобков, К. (1999). Экономическая теория. Макроэкономика. Макроэкономические принципы. Совокупный спрос и совокупное предложение. Москва: Современный гуманитарный университет.

<sup>2</sup> Державний стандарт України (2001). *Системи управління якістю. Вимоги. ДСТУ ISO 9001-2001*. Київ: Держстандарт України, 24.

<sup>3</sup> Куценко, А. В. (2008). *Організаційно-економічний механізм управління ефективністю діяльності підприємства споживчої кооперації України: монографія*. Полтава: РВВ ПУСКУ.

<sup>4</sup> Друкер, П. (2007). *Практика менеджмента*. Москва: Вільямс, 2.

<sup>5</sup> Олексюк, О. (2009). Технологія оцінки результативності діяльності підприємства. *Збірник наукових праць ЧДТУ. Серія Економічні науки*. Черкаси: ЧДТУ, 22, 2, 169-173.

<sup>6</sup> Градобоев, Е. (2009). Особенности оценки эффективности деятельности промышленных предприятий: автореферат диссертации на соискание научной степени кандидата экономических наук. Иркутск: Байкальский государственный университет экономики и права.

<sup>7</sup> Куценко, А. В. (2008). *Організаційно-економічний механізм управління ефективністю діяльності підприємства споживчої кооперації України: монографія*. Полтава: РВВ ПУСКУ, 205.

<sup>8</sup> Ячменьова, В. М. (2010). *Ефективність управління діяльністю промислового підприємства та діагностика загроз: монографія*. Сімферополь: ВД АРІАЛ.

ефективність – це результативність, тобто результат діяльності (ефект), який отримує суспільство, підприємство або людина на одиницю використаних (або застосованих) ресурсів<sup>1</sup>. На нашу думку, наведені трактування свідчать, що ефективність виступає показником якості, який характеризує досягнення намічених цілей при певних затратах.

В цілому, ефективність є складною категорією, що потребує дослідження у процесі господарської діяльності людини. Адже вона може призвести як до бажаних позитивних результатів, так і до негативних. Разом з тим, на думку Яценко О. ефективність створює відносний показник результативності і може бути тільки позитивною величиною<sup>2</sup>.

В економічній енциклопедії ефективність характеризується як «...здатність забезпечувати ефект, позитивний фінансовий результат процесу виробництва, що розраховується як співвідношення результату (ефекту) до затрат, котрі стали підставою його одержання»<sup>3</sup>. Такі автори, як Орлов П. А.<sup>4</sup> та Сініцина Т. А.<sup>5</sup> також розуміють цю категорію як відношення ефекту (результату) до витрат або ресурсів, що були витрачені на його отримання.

Варто зазначити, що історично та логічно поняття ефективності пов'язано з розвитком суспільного виробництва. Без виробництва, без економічних відносин воно не має самостійного значення<sup>6</sup>. В науковій літературі під ефективністю розуміються різні економічні характеристики суспільного виробництва – від інтенсивності використання і продуктивності ресурсів до собівартості продукції і рентабельності виробництва. Частина економістів пов'язує це поняття з темпами розширеного відтворення<sup>7</sup>.

Сутність поняття ефективне використання землі, як зазначав В.С. Шаманаєв<sup>8</sup>, витікає з її особливої ролі в житті і діяльності людини та виражає певні суспільно-виробничі і, зокрема, земельні відносини в конкретних умовах того чи іншого способу виробництва. На думку Я.І. Лютого, ефективність використання земельних ресурсів виражає відносини між членами суспільства з використання землі, вкладеними ресурсами і здобутим результатом, тобто за ефективністю можна судити про ступінь використання трьох факторів трудового процесу<sup>9</sup>. На нашу думку, під ефективністю використання земельних ресурсів сільськогосподарських підприємств варто вважати таке використання земель, яке забезпечує не лише отримання економічного ефекту від господарювання, але й сприяє задоволенню потреб людини у продуктах харчування, збереженню і відтворенню родючості ґрунтів, екологічного стану навколишнього середовища.

Ефективне використання земельних ресурсів варто розглядати через призму дотримання відповідних принципів їх використання, що відображають зміст раціонального землекористування. Науковці В'юн В.Г. та Семикін О.М. основними принципами організації раціонального землекористування вважають такі<sup>10</sup>:

- всезагального підходу (розуміння землі як екосистеми передбачає її цілісний гармонійний розвиток задля економічного зростання галузей національної економіки);
- екологізації землекористування (міцність національної економіки залежить від екологічної безпеки, яка забезпечує рівновагу усіх природних процесів);
- системного підходу (при ефективному землекористуванні враховуються не лише природньо-економічні умови, а й соціальні, демографічні, технологічні, політичні, культурні аспекти середовища);
- регіонального (зонального) підходу (враховуються природні, економічні умови регіону, зони, господарства);

<sup>1</sup> Падерин, И. (2003). Научные и практические аспекты повышения экономической эффективности современного предприятия. *Вісник Академії економічних наук України*, 1, 89-95.

<sup>2</sup> Яценко, О., Романюк, О. (2008). Економічні та соціальні аспекти оцінки ефективності. *Науковий вісник НЛТУ України*, 18(6), 237-238.

<sup>3</sup> Мочерний, С. В. (2000). *Економічна енциклопедія. У 3 томах*. Київ: Академія, 1, 508.

<sup>4</sup> Яценко, О., Романюк, О. (2008). Економічні та соціальні аспекти оцінки ефективності. *Науковий вісник НЛТУ України*, 18(6), 237-238.

<sup>5</sup> Градобоев, Е. (2009). Особенности оценки эффективности деятельности промышленных предприятий: автореферат диссертации на соискание научной степени кандидата экономических наук. Иркутск: Байкальский государственный университет экономики и права.

<sup>6</sup> Ткачук, С.А. (1983). *Эффективное использование земельных ресурсов: (Вопросы управления земельными ресурсами)*. Москва: Экономика, 13.

<sup>7</sup> Важенин, П.Г. (1984). *Проблема повышения эффективности использования земель в сельском хозяйстве // Вопросы эффективного использования земельных ресурсов. Сборник научных трудов*. Москва: ГИЗР, 17.

<sup>8</sup> Шаманаев, В.С. (1979). *Эффективность использования земли в условиях индустриализации сельского хозяйства*. Москва: Колос.

<sup>9</sup> Лютый, Я.И. (1991). *Прогнозирование и планирование использования земельных ресурсов: учеб. пособие*. Киев: УСХА, 95.

<sup>10</sup> В'юн, В.Г., Семикін О.М. (2003). Закономірності та наукові принципи розвитку раціонального землекористування. *Землевпорядний вісник*, 4, 4-9.

- рівноправності всіх форм власності й господарювання на землі (відповідно до статті 5 Земельного кожен громадянин, юридична особа, територіальна громада та держава мають рівні права власності й господарювання на землі<sup>1</sup>);
- використання землі за цільовим призначенням (поділ земельного фонду за цільовим призначенням і використання їх відповідно до встановленої цілі);
- законності (незалежно від форм власності земля повинна використовуватися згідно з вимогами чинного законодавства);
- законодавчого й нормативного забезпечення (ефективне використання земельних ресурсів забезпечується реалізацією сукупних законодавчих актів і нормативних документів);
- платності землекористування (передбачає сплату земельного податку або орендної плати за землю);
- проектного забезпечення (користування земельними ресурсами здійснюється на підставі відповідної землевпорядної документації);
- відповідності (передбачає необхідність органічної відповідності земельних ресурсів соціально-економічним і духовним потребам суспільства);
- економічного стимулювання (полягає у наданні податкових і кредитних пільг за реалізацію відповідних програм використання та охорони земель, виділенні коштів з державного і місцевого бюджетів для відновлення стану земель, звільненні від плати за земельні ділянки, що перебувають у стадії сільськогосподарського освоєння та інше, що передбачено ст. 205 Земельного кодексу України);
- відповідальності за порушення земельного законодавства (мова йде про цивільну, адміністративну або кримінальну відповідальність за порушення правил землекористування);
- державного регулювання (проведення державної політики, спрямованої на захист вітчизняних товаровиробників);
- диференційованого використання земель (диференційоване використання схилених, малопродуктивних, техногенно забруднених земель та диференційоване розміщення посівів сільськогосподарських культур в залежності від якості ґрунтового покриття, рельєфу, рівня зволоженості ґрунтів та ін.);
- морально-етичний; (бережливе ставлення до землі);
- зорієнтований на обмеження прав на землю (регламентований режим використання земель у межах охоронних зон, зон санітарної охорони, санітарно-захисних зон та ін.);
- інноваційно-інвестиційного забезпечення (ефективне використання земельних ресурсів є неможливим без інвестиційно-інноваційної діяльності, яка передбачає реалізацію довгострокових науково-технічних програм; розробку й впровадження нових, ресурсозберігаючих технологій з метою збереження родючості ґрунтів, поліпшення соціально-економічного та екологічного становища та інше);
- науковості (забезпечення державних землевпорядних органів управління земельними ресурсами інформацією про новітні досягнення у галузі землевпорядкування, законодавчими і нормативними документами, програмами, показниками соціально-економічного розвитку регіону, України у цілому);
- врахування історичного досвіду.

Важливість проблеми ефективного використання земельних ресурсів обумовлює необхідність визначення критеріїв та показників для оцінки ефективності землекористування. Хочемо зазначити, що критерії надають широкую характеристику ефективності, тоді як показники є похідними величинами від критерію і виступають їх конкретним вираженням.

На думку В.М. Пахомова, критерій ефективності використання земель полягає в максимальному досягненні виробничих результатів в рослинництві при мінімумі суспільно необхідних затрат живої праці і матеріальних засобів, неухильному рості ґрунтової родючості, тобто ефективність використання земель розглядається ним як органічна єдність двох її складових частин — результативності та економічності<sup>2</sup>.

Цілком погоджуємося з науковцем щодо важливості окреслення принципів соціального характеру, оскільки саме на державному рівні через застосування відповідних нормативно-правових інструментів першочергово повинна забезпечуватися соціальна спрямованість землекористування, яка враховуватиме інтереси суспільства.

Проте останнім часом в науковій літературі все частіше зустрічаються такі види ефективності використання земельних ресурсів сільськогосподарських підприємств, як еколого-економічна, соціально-економічна, виробничотехнічна, які базуються на засадах комплексного підходу до їх формування. Комплексний підхід враховує органічний взаємозв'язок та взаємообумовленість показників та критеріїв, що використовуються при дослідженні ефективності землекористування, і дає можливість глибше та всебічно оцінити результативність сукупного впливу.

<sup>1</sup> Булигін, С.Ю. (2002). *Земельний кодекс України.: Коментар*. Харків: Одіссей.

<sup>2</sup> Пахомов, В.М. (1984). Критерий и показатели эффективности использования земли. *Вопросы эффективного использования земельных ресурсов. Сборник научных трудов*. Москва: ГИЗР, 108-114.

Зауважимо, що при єдиному критерії може бути декілька показників оцінки або комплексна їх система, котрі відображають рівень, а також динаміку досліджуваної категорії. Узагальнивши різні підходи вітчизняних та зарубіжних науковців до оцінки ефективності землекористування наводимо різноманітні показники за видами ефективності (табл. 1)

Таблиця 1

**Рекомендовані показники оцінювання ефективності використання земельних ресурсів сільськогосподарських підприємств за видами\***

<b>Вид ефективності</b>	<b>Показник оцінювання</b>
<b>Економічна</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– валова продукція в порівнянних цінах;</li> <li>– товарна продукція в поточних цінах реалізації;</li> <li>– чиста продукція;</li> <li>– валовий (чистий) дохід на одиницю площі;</li> <li>– прибуток в розрахунку на гектар сільськогосподарських угідь;</li> <li>– рентабельність.</li> </ul>
<b>Структурна</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– рівень сільськогосподарської освоєності;</li> <li>– рівень розораності території;</li> <li>– питома вага інтенсивних культур;</li> <li>– коефіцієнт повторного використання земель;</li> <li>– площа посівів в площі ріллі;</li> <li>– землезабезпеченість;</li> <li>– землеозброєність;</li> <li>– коефіцієнт антропогенного навантаження;</li> <li>– питома вага інтенсивних культур;</li> <li>– рівень меліорованості</li> </ul>
<b>Технічна</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– вихід валової продукції з одиниці земельної площі;</li> <li>– продуктивність худоби;</li> <li>– урожайність сільськогосподарських культур</li> </ul>
<b>Технологічна</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– собівартість продукції,</li> <li>– врожайність культур з одиниці посівної площі;</li> <li>– продуктивність худоби і птиці;</li> <li>– приріст урожайності сільськогосподарських культур;</li> <li>– зниження енергомосткості виробництва продукції землеробства;</li> <li>– приріст валової продукції сільського господарства в порівнянних цінах (на 1 га сільськогосподарських угідь, на одного робітника)</li> </ul>
<b>Екологічна</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– ґрунтова родючість;</li> <li>– баланс гумусу;</li> <li>– родючість ґрунту;</li> <li>– площа збору врожаю соняшнику у структурі площ сільськогосподарських культур;</li> <li>– забрудненість;</li> <li>– рівень ерозійної небезпеки сільськогосподарських культур;</li> <li>– коефіцієнт екологічної стабільності території;</li> <li>– коефіцієнт антропогенного навантаження;</li> <li>– зниження забруднення навколишнього середовища;</li> <li>– рівень еродованості земель;</li> <li>– зміна площі земельних угідь;</li> <li>– частка чистого прибутку підприємства, спрямованого на екологічні заходи;</li> <li>– частка екологічно чистої продукції;</li> <li>– масштаби використання мінеральних добрив;</li> <li>– наявність сучасних очисних споруд</li> </ul>
<b>Природна</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– природні умови</li> </ul>
<b>Витратна</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– загальний рівень витрат на виробництво;</li> <li>– фондоозброєність;</li> <li>– рівень амортизації;</li> <li>– собівартість.</li> </ul>

Вид ефективності	Показник оцінювання
<b>Енергетична</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– енергомісткість;</li> <li>– енергетичні потужності на 1 га сільськогосподарських угідь;</li> <li>– енергетичні потужності на 1 га ріллі</li> <li>– собівартість енергії;</li> <li>– енергоозброєність</li> </ul>
<b>Інвестиційна</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– дохід на 1 грн інвестицій;</li> <li>– прибуток на 1 грн інвестицій;</li> <li>– величина інвестицій на 1 га сільськогосподарських угідь</li> </ul>
<b>Соціальна</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– питома вага прибутку, спрямованого на соціальні заходи, в загальній масі чистого прибутку;</li> <li>– величина прибутку, спрямованого на соціальні заходи, в розрахунку на одного середньооблікового працівника підприємства;</li> <li>– рівень оплати праці працівників сільськогосподарських підприємств</li> <li>– земленавантаження (площа сільськогосподарських угідь, що припадає на одного працівника, зайнятого в сільськогосподарському виробництві)</li> <li>– структура сільськогосподарських угідь за формами власності;</li> <li>– структура сільськогосподарських угідь за організаційно-правовими формами</li> </ul>
<b>Еколого-економічна</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– валові збори та урожайність сільськогосподарських культур;</li> <li>– площа збирання сільськогосподарських культур;</li> <li>– вартість валової продукції у розрахунку на площу угідь;</li> <li>– рентабельність продукції;</li> <li>– кількість внесення мінеральних та органічних добрив;</li> <li>– частки удобреної площі мінеральними та органічними добривами;</li> <li>– кореляція урожайності і стану ґрунтів та засобів стимуляції урожайності;</li> <li>– витрати на меліоративно-екологічні заходи;</li> <li>– коефіцієнт мінливості продуктивності земель</li> </ul>
<b>Соціально-економічна</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– орендна плата за земельні частки (паї);</li> <li>– орендна плата за майнові частки (паї);</li> <li>– приріст вартості одиниці площі землі та вихід продукції на душу населення</li> </ul>
<b>Виробничотехнічна</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– землевіддача;</li> <li>– фондівіддача;</li> <li>– матеріаломісткість;</li> <li>– працемісткість</li> </ul>
<b>Соціально-еколого-економічна</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– кількість енергії, що продукується біомасою;</li> <li>– рівень використання різних джерел енергії;</li> <li>– відношення енергії біомаси до витрат енергії природного палива й людини</li> </ul>

\* Побудовано автором на основі узагальнення джерел<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Добровольська, Н. (2013). До питання визначення еколого-економічної ефективності використання земельних ресурсів у землеробстві. *Регіон – 2013: стратегія оптимального розвитку : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (7–8 листопада 2013 р.)*. Харків: ХНУ імені В.Н. Каразіна, 407-409; Дем'яненко, С. (2005). *Менеджмент аграрних підприємств*. Київ: КНЕУ; Андрійчук, В. (2002). *Економіка аграрних підприємств*. Київ: КНЕУ; Лаврук, В. (2019). Методика оцінки ефективності та аналізу інноваційної діяльності в сільському господарстві. *Електронний журнал Ефективна економіка* <<http://economy.nauka.com.ua/index.php?operation=1&iid=192>>; Андрійчук, В. (2006). Ефективність діяльності аграрних підприємств: теорія, методика, аналіз. Київ: КНЕУ; Чернецька, О. (2011). Методичні підходи до визначення ефективності витрат сільськогосподарських підприємств в управлінському обліку. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*, 7(1), 188-195; Васильков, В. (2003). *Організація виробництва*. Київ: КНЕУ; Гуторов, О. (2006). Оцінка земельних ресурсів та ефективності інвестицій. Харків: ХНАУ; Ткаль, Я. С. (2011). Управління ефективністю використання земельних ресурсів сільськогосподарськими підприємствами: дисертація на здобуття наукового ступеню кандидата економічних наук. Суми: Сумський національний аграрний університет; Борщевський, П.П., Чернюк, М.О., Заремба, В.М. (1998). *Підвищення ефективності використання, відтворення і охорони земельних ресурсів регіону*. Київ: Аграрна наука; Попова, М.М. (2014). Еколого-економічна ефективність як складова сукупної результативності агропромислового виробництва *Вісник ЖНАЕУ*, 1-2 (43), 2, 241-249.

**Висновки.** Проаналізовано методи оцінювання ефективності використання земельних ресурсів сільськогосподарських підприємств. Досліджено та застосовано широкий арсенал методологічних підходів для виявлення закономірностей та проблемних напрямів в явищах і процесах, що погіршують їх ефективність використання.

Вважаємо, що фундаментальність методології дослідження земельних ресурсів сільськогосподарських підприємств повинна охоплювати факторно-концептуальний та методичний підходи до оцінювання ефективного використання земельних ресурсів. Зрозуміло, що дослідження ефективності використання земельних ресурсів у сільськогосподарських підприємствах – складний та довготривалий процес. Тому не можливо виокремити єдиний показник, який у повній мірі відображав би рівень ефективності використання земельних ресурсів.

## References:

1. Andriychuk, V. (2002). *Ekonomika ahrarnykh pidpryyemstv* [The economy of agrarian enterprises]. Kyiv: KNEU. [in Ukrainian].
2. Andriychuk, V. (2006). *Efektivnist diyalnosti ahrarnykh pidpryyemstv: teoriya, metodyka, analiz* [Efficiency of activity of agrarian enterprises: theory, methodology, analysis]. Kyiv: KNEU. [in Ukrainian].
3. Bobkov, K. (1999). *Ekonomicheskaya teoriya. Makroekonomika. Makroekonomicheskiye printsipy. Sovokupnyy spros i sovokupnoye predlozheniye* [Economic theory. Macroeconomics. Macroeconomic principles. Aggregate demand and aggregate supply]. Moscow: Sovremennyy gumanitarnyy universitet. [in Russian].
4. Borshchevskyy, P.P., Chernyuk, M.O., Zarembo, V.M. (1998). *Pidvyschennya efektyvnosti vykorystannya, vidtvorennya i okhorony zemelnykh resursiv rehionu* [Increasing the efficiency of use, reproduction and protection of land resources in the region]. Kyiv: Ahrarna nauka. [in Ukrainian].
5. Bulyhin, S.U. (2002). *Zemelnyy kodeks Ukrayiny: Komentar* [Land Code of Ukraine: Commentary]. Kharkiv: Odissey. [in Ukrainian].
6. Vazhenin, P.G. (1984). Problema povysheniya effektivnosti ispolzovaniya zemel v sel'skom khozyaystve [The problem of increasing the efficiency of land use in agriculture. Issues of efficient use of land resources]. *Voprosy effektivnogo ispolzovaniya zemelnykh resursov. Sbornik nauchnykh trudov* [Collection of scientific papers]. Moscow: GIZR. [in Ukrainian].
7. Vasylykov, V. (2003). *Orhanizatsiya vyrobnytstva* [Organization of production]. Kyiv: KNEU. [in Ukrainian].
8. Hutorov, O. (2006). *Otsinka zemelnykh resursiv ta efektyvnosti investytsiy* [Land valuation and investment efficiency]. Kharkiv: KHNAU. [in Ukrainian].
9. Vyun, V.H., Semykin O.M. (2003). Zakonomirnosti ta naukovi pryntsypy rozvytku ratsional'noho zemlekorystuvannya [Laws and scientific principles of rational land use development]. *Zemlevporyadnyy visnyk* [Land Bulletin], 4, 4-9. [in Ukrainian].
10. Gradoboyev, Y. (2009). Osobennosti otsenki effektivnosti deyatelnosti promyshlennykh predpriyatiy: avtoreferat dissertatsii na soiskaniye nauchnoy stepeni kandidata ekonomicheskikh nauk [Features of an assessment of efficiency of activity of the industrial enterprises: the dissertation author's abstract on competition of a scientific degree of candidate of economic sciences]. Irkutsk: Baykalskiy gosudarstvennyy universitet ekonomiki i prava. [in Russian].
11. Demyanenko, S. (2005). *Menedzhment ahrarnykh pidpryyemstv* [Management of agrarian enterprises]. Kyiv: KNEU. [in Ukrainian].
12. State Standard of Ukraine (2001). *Quality management systems. Requirements DSTU ISO 9001-2001*. Kyiv: Gosstandart of Ukraine. [in Ukrainian].
13. Dobrovol'ska, N. (2013). Do pytannya vyznachennya ekoloho-ekonomichnoyi efektyvnosti vykorystannya zemel'nykh resursiv u zemlerobstvi [On the issue of determining the ecological and economic efficiency of land use in agriculture]. *Rehion-2013: stratehiya optymal'noho rozvytku : materialy Mizhnarodnoyi naukovo-praktychnoyi konferentsiyi (7-8 lystopada 2013 r.)* [Region-2013: Optimal Development Strategy: Materials of the International Scientific and Practical Conference (November 7-8, 2013)]. Kharkiv: KHNU imeni V.N. Karazina, 407-409. [in Ukrainian].
14. Druker, P. (2007). *Praktika menedzhmenta* [Management practice]. Moscow: Williams.
15. Kutsenko, A. V. (2008). *Orhanizatsiyno-ekonomichnyy mekhanizm upravlinnya efektyvnistyu diyalnosti pidpryyemstva spozhyvchoyi kooperatsiyi Ukrayiny: monografiya* [Organizational and Economic Mechanism for Managing the Efficiency of the Enterprise of Consumer Cooperatives in Ukraine: Monograph]. Poltava: RVV PUSKU. [in Ukrainian].
16. Lavruk, V. (2019). Metodyka otsinky efektyvnosti ta analizu innovatsiynoi diyalnosti v sil'skomu hospodarstvi [Methodology for assessing the efficiency and analysis of innovation in agriculture]. *Elektronnyy zhurnal Efektyvna ekonomika* [Electronic Journal Effective Economics] <<http://economy.nayka.com.ua/index.php?operation=1&iid=192>>. (2019, April, 21). [in Ukrainian].
17. Lyutyuy, Y.I. (1991). *Prognozirovaniye i planirovaniye ispolzovaniya zemelnykh resursov: ucheb. posobiye* [Prediction and planning of land use: textbook]. Kyiv: USKHA. [in Russian].
18. Mochernyy, S. V. (2000). *Ekonomichna entsyklopediya. U 3 tomakh*. Kyiv: Akademiya [Economic Encyclopedia. In 3 volumes], 1. [in Ukrainian].
19. Oleksyuk, O. (2009). Tekhnolohiya otsinky rezultatyvnosti diyalnosti pidpryyemstva [Technology for assessing the effectiveness of the enterprise. Collection of scientific works of the ChTTU]. *Zbirnyk naukovykh prats CHDTU. Seriya Ekonomichni nauky* [Series of Economic Sciences. Cherkasy: ChTTU]. Cherkasy: CHDTU, 22, 2, 169-173. [in Ukrainian].
20. Paderin, I. (2003). Nauchnyye i prakticheskiye aspekty povysheniya ekonomicheskoy effektivnosti sovremennogo predpriyatiya [Scientific and practical aspects of increasing the economic efficiency of a modern enterprise]. *Visnik Akademii ekonomicheskikh nauk Ukraini* [Bulletin of Academy of Economic Sciences of Ukraine], 1, 89-95. [in Russian].

21. Pakhomov, V.M. (1984). Kriteriy i pokazateli effektivnosti ispolzovaniya zemli [Criterion and indicators of land use efficiency]. *Voprosy effektivnogo ispolzovaniya zemelnykh resursov. Sbornik nauchnykh trudov* [Issues of efficient use of land resources. Collection of scientific papers]. Moscow: GIZR, 108-114. [in Russian].
22. Popova, M.M. (2014). Ekologo-ekonomichna efektyvnist' yak skladova sukupnoyi rezul'tatyvnosti ahropromyslovoho vyrobnytstva [Ecological-economic efficiency as a component of aggregate productivity of agro-industrial production]. *Visnyk ZHNAEU* [Visnyk ZNIAU], 1-2 (43), 2, 241-249. [in Ukrainian].
23. Tkal, Y. S. (2011). Upravlinnya efektyvnisty vykorystannya zemelnykh resursiv silskohospodarskymy pidpryyemstvamy: *dysertatsiya na zdobuttya naukovoho stupenyu kandydata ekonomichnykh nauk* [Management of the efficiency of use of land resources by agricultural enterprises: a thesis for obtaining a scientific degree of a candidate of economic sciences]. Sumy: Sumy National Agrarian University. [in Ukrainian].
24. Tkachuk, S.A. (1983). *Effektivnoye ispolzovaniye zemelnikh resursov (Voprosy upravleniya zemel'nyimi resursami)* [Efficient use of land resources (Land management issues)]. Moscow: Economy. [in Russian].
25. Chernetska, O. (2011). Metodichni pidkhody do vyznachennya efektyvnosti vytrat silskohospodarskykh pidpryyemstv v upravlinskomu obliku [Methodical approaches to determining the cost-effectiveness of agricultural enterprises in managerial accounting]. *Aktualni problemy rozvytku ekonomiky rehionu* [Actual problems of the region's economy development], 7(1), 188-195. [in Ukrainian].
26. Shamanayev, V.S. (1979). *Effektivnost ispolzovaniya zemli v usloviyakh industrializatsii selskogo khozyaystva* [Land use efficiency in the conditions of industrialization of agriculture]. Moscow: Kolos [in Russian].
27. Yachmenova, V. M. (2010). *Efektyvnist upravlinnya diyalnistyu promyslovoho pidpryyemstva ta diahnostyka zahroz: monohrafiya* [Efficiency of management of activity of an industrial enterprise and diagnostics of threats: a monograph]. Simferopol: ARIAL. [in Ukrainian].
28. Yashchenko, O. I., Romanyuk, O. (2008). Ekonomichni ta sotsialni aspekty otsinky efektyvnosti [Economic and social aspects of performance evaluation]. *Naukovyy visnyk NLTU Ukrayiny* [Scientific herald of NLTU of Ukraine], 18(6), 237-238. [in Ukrainian].

**Юлія Вакуліна**

*Черкаський науково-дослідний центр продуктивності агропромислового комплексу,  
Україна*

## **РОЗВИТОК ІНСТИТУЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПРОДУКТИВНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ АГРОПРОМИСЛОВОГО КОМПЛЕКСУ**

**Yuliia Vakulina**

*Cherkasy Scientific and Research Center of Productivity of Agroindustrial Complex, Ukraine*

### **DEVELOPMENT OF THE INSTITUTIONAL SUPPORT FOR THE PRODUCTIVITY MANAGEMENT OF AGROINDUSTRIAL ENTERPRISES**

The article defines the essence of productivity, its impact on the state's level development and key areas of its growth. The current state of labor productivity in Ukraine in general and in agriculture, in particular, is analyzed. The concept of institutional support and its current state in Ukraine are characterized. The problems of institutional support of productivity management in Ukraine are identified, taking into account the economic transformation processes that have not been completed yet. The example of Germany shows the effectiveness of institutions functioning that ensures steady productivity and economic efficiency growth. The organizational model of the productivity institutions functioning in the world is considered. The ways of the institutional support for improving productivity management are reviewed.

**Keywords:** productivity, productivity management, institutional support, welfare, economic growth.

**Постановка проблеми.** В умовах інтеграції України у світове економічне співтовариство виникає необхідність визначити ті галузі економіки, розвиток яких сприятиме розкриттю конкурентних переваг на міжнародній арені.

Економічні трансформації дали змогу розвинути підприємництво в Україні та його середовище для нарощення виробництва продукції і надання послуг. Проте залишаються невирішеними проблеми, пов'язані з безробіттям і низьким рівнем життя населення, зокрема сільського, та їх купівельною спроможністю як споживачів, з недостатнім рівнем конкурентоспроможності вітчизняної продукції та послуг на міжнародних ринках, зниженням продуктивності підприємств, з недостатнім рівнем державної підтримки та фінансування окремих галузей та територій, а також стан інфраструктури.

Практика більшості розвинених країн світу свідчить, що з цими проблемами починають справлятися, лише коли на державному рівні належна увага приділяється продуктивності через створення організацій, робочих груп або комісій за участі представників уряду, спілок промисловців та підприємців, профспілок, вчених та небайдужих людей. Метою існування таких установ та об'єднань є спільна мета – зростання продуктивності. Ключовими сферами забезпечення зростання продуктивності є соціальне партнерство, економічне зростання, якість конкуренції, інноваційні технології, зайнятість, організація праці, здоров'я і безпека, кваліфікація трудових ресурсів, охорона навколишнього середовища<sup>1</sup>.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Важливість проблеми зростання продуктивності обумовлює постійну увагу до цієї теми вчених економістів в Україні і за її межами. Значний вклад у дослідження значення продуктивності живої та уречевленої праці та пошук шляхів її зростання здійснили відомі вітчизняні та зарубіжні вчені: Л.І. Абалкін, В.В. Адамчук, А.Г. Бабенко, О.А. Бугуцький, Д.П. Богиня, В.В. Вітвіцький, Е. Денісон, В.С. Діесперов, О.І. Здоровцов, В.В. Зіновчук, Д. Кендрік, Д. Кларк, Ю.О. Лупенко, І.В. Лобастова, В.Ф. Машенков, М.Г. Назаров, Н.Я. Пітель, М.Д. Прокопенко, Д.С. Сінк, Р. Солоу, Л.М. Фільштейн та ін.

В більшості їх дослідження зорієнтовані на визначення теоретичних аспектів управління продуктивністю з врахуванням передового практичного досвіду. В Україні не вистачає системних досліджень управління продуктивністю живої та уречевленої праці з врахуванням сучасного стану його інституціонального забезпечення, що призводить до відсутності взаємоузгодженого управління розвитком окремих галузей та економіки в цілому. Результатом є низький рівень добробуту населення та хронічні кризові ситуації в економіці.

<sup>1</sup> EANPC (2019). *The European Association of National Productivity Centres* <<http://www.eanpc.eu/en/>> (2019, квітень, 29).

**Мета статті** полягає у дослідженні причин низького рівня продуктивності та ролі державних і недержавних інституцій в управлінні продуктивністю на мікро- та макрорівні, враховуючи міжнародний досвід, а також розробці деяких пропозицій щодо підвищення ефективності їх діяльності в Україні.

**Виклад основного матеріалу.** Продуктивність – економічний показник, що визначає ефективність складових результативності через систему показників використання людських і матеріальних ресурсів<sup>1</sup>.

Продуктивність живої та уречевленої праці також є важливим планово-економічним показником, що характеризує не тільки ступінь використання трудових ресурсів на підприємстві, але й рівень ефективності ринкової системи в цілому. Значення продуктивності живої та уречевленої праці проявляється як на мікрорівні – приносить підприємству прибутки, так і на макрорівні – підвищує добробут працівників, змінюючи якість їх життя та збільшуючи ВВП.

Підвищення продуктивності повинно переслідувати дві взаємопов'язані мети<sup>2</sup>:

1) підвищення життєвого рівня населення. Наприклад, за рахунок зростання продуктивності в країнах, що переходили до ринкової економіки, досягалось від 40 до 90% життєвого рівня;

2) підвищення ефективності діяльності галузей і підприємств, а також реальне зростання особистих доходів працівників.

Останнім часом спостерігається підвищення уваги до питання соціальної відповідальності бізнесу, підприємств. Зазначене зумовлено ускладненням суспільних відносин, де традиційні механізми взаємодії суб'єктів уже не спрацьовують. Суб'єкти підприємництва повинні не тільки мати на меті одержання прибутку, тобто опікуватися суто економічними інтересами, але і перейматися проблемами соціуму, його належним рівнем розвитку на мікрорівні з точки зору освіти, охорони здоров'я, екології тощо. Ідеться про те, що, наприклад, корпорація – це більш ніж економічний інститут, це соціоекономічний інститут<sup>3</sup>. І саме тут виявляються ознаки системності. Система саморегулювання підприємств висуває більш високі вимоги та стандарти, ніж держава. Тому підприємства апробують різноманітні методи управління та новаторські рішення, які пришвидшують обмін інформацією для ефективного функціонування підприємства та забезпечення комфортних умов розвитку кожного працівника. Продуктивність є показником, що відображає загальні аспекти організації роботи, контролю та її результативності. Продуктивність залежить від ефективного використання ресурсів, зокрема вчасного забезпечення сировиною та матеріалами, технічного оснащення, рівня матеріального заохочення працівників, якості трудового життя та інше.

Система вимірювання продуктивності підприємств повинна давати комплексну оцінку наявним ресурсам і визначати відповідний рівень оптимальних витрат для виробництва продукції як для окремого підприємства, так і для окремої території (міста, села, селища, об'єднаної територіальної громади), залежно від природно-виробничих умов.

Показник продуктивності живої та уречевленої праці кожного підприємства дає якісну оцінку трудовим ресурсам і оптимальне використання робочого часу за зростаючого обсягу виготовленої продукції дає змогу оцінити ефективність управлінських рішень. Пошук нових підходів управління продуктивністю живої та уречевленої праці в сучасних умовах господарювання, сприятиме формуванню ринкових відносин в Україні, виходу із кризи та стабілізації розвитку економіки.

Стан продуктивності живої та уречевленої праці в Україні можна дослідити з даних, наведених в таблиці 1.

Розраховане значення показника продуктивності праці на макрорівні в 2016 році становило 146,4 тис. грн., це означає, що одна зайнята особа в економіці України виробила продукції в середньому на 146,4 тис. грн. Динаміка показника продуктивності праці в 2010-2016 роках засвідчує, що з 2011 року почались тенденції зменшення цього показника, а в 2012-2013 роках темпи його росту уповільнились. В 2014 році продуктивність праці по відношенню до 2013 року скоротилась на 8,1 тис. грн., або на 9 %. Хоча надалі показники зростають, але підйом забезпечений стрімким зростанням курсу валют, а не за рахунок системних змін в управлінні продуктивністю підприємств.

Те ж саме можна прослідкувати і в контексті управління продуктивністю капіталу, індекси засвідчують зниження показників до 2016 року (рис.1).

<sup>1</sup> Вітвіцький, В.В. (2018). Категорійно-концептуальні аспекти управління продуктивністю в аграрних підприємствах. *Економіка АПК*, 11, 38-46.

<sup>2</sup> Галушак, О.Я. (2010). Зарубіжний досвід підвищення продуктивності праці. *Природні та гуманітарні науки. Актуальні питання. Терноп. нац. техн. ун-т ім. І. Пулюя, Ф-т економіки*, 32-33.

<sup>3</sup> Бігняк, О. В. (2006) Юридична та соціальна відповідальність суб'єктів підприємництва. *Університетські наукові записки*, 1(17), 150-154.

## Аналіз продуктивності праці в Україні

Показники	Роки*						
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Валовий внутрішній продукт у фактичних цінах, млн. грн.	1079345,0	1299991,0	1404669,0	1465198,0	1566728,0	1979458,0	2383182,0
Індекс споживчих цін, % до попереднього року	109,1	104,6	99,8	100,5	124,9	143,3	112,4
Валовий внутрішній продукт в постійних цінах 2010 року, млн. грн.	1079345,0	1031879,0	1081508,0	1073975,0	864167,3	753206,6	960271,4
Кількість зайнятого населення України, тис. осіб	19180,2	19231,1	19261,4	19314,2	18073,3	16443,2	16276,9
Продуктивність праці у фактичних цінах, тис. грн.	56,3	67,6	72,9	75,9	86,7	120,4	146,4
Продуктивність праці у постійних цінах 2010 року, тис. грн.	56,3	53,7	56,1	55,6	47,8	45,8	59,0
Індекс ПП у фактичних цінах, %	-	1,20	1,08	1,04	1,14	1,39	1,22
Індекс ПП у постійних цінах 2010, %	-	0,95	1,05	0,99	0,86	0,96	1,29

\* – без урахування тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим та міста Севастополя.

Джерело: сформовано автором на основі<sup>1</sup>

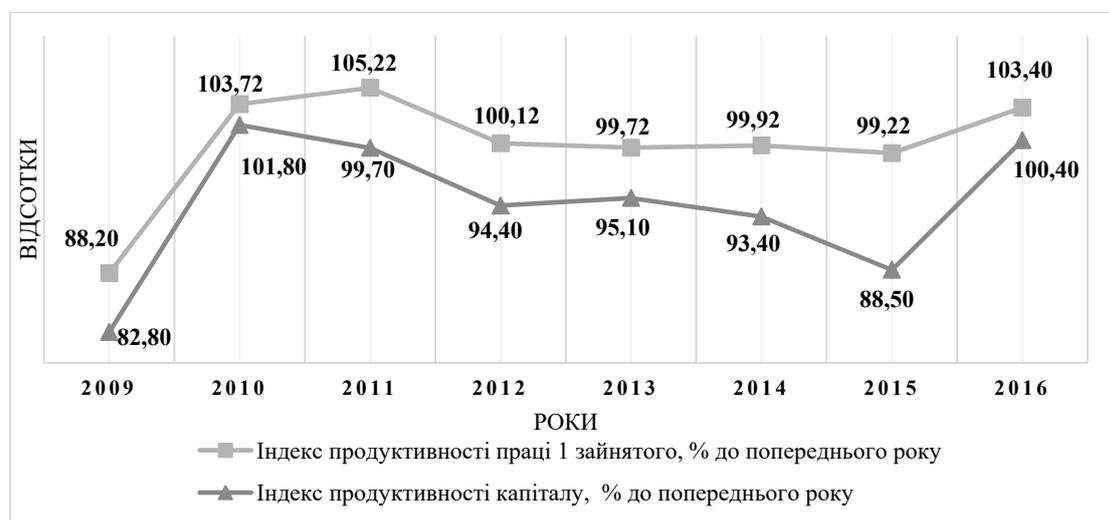


Рис.1. Індеси фізичного обсягу продуктивності в Україні у 2009-2016 роках

Джерело: сформовано автором на основі<sup>2</sup>

Отже, зростання показника продуктивності праці в 2010-2016 роках в своїй основі базується, в більшій мірі, на екстенсивних факторах, а не на інтенсивних, у тому числі завдяки неефективному використанню людського потенціалу на ринку праці; демографічним негараздам, неефективній державній економічній

<sup>1</sup> Державна служба статистики України (2019). Головна сторінка <<https://www.ukrstat.gov.ua>> (2019, березень, 24).

<sup>2</sup> Державна служба статистики України (2019). Головна сторінка <<https://www.ukrstat.gov.ua>> (2019, березень, 24).

політиці. Зниження продуктивності капіталу свідчить про необхідність впровадження нових технологій, заміни старого обладнання, загальної модернізації для можливості зростання конкурентоздатності вихідної продукції.

Продуктивність праці сільськогосподарських підприємств в цілому має нестабільний характер, хоч тваринницька галузь з кожним роком випереджає показники ефективності праці, тоді як в рослинництві показник мав зростаючий характер за виключенням 2012, 2015, 2017 років, коли відчутним був вплив неврожаю та кризових явищ, в економіці країни (табл. 2).

Таблиця 2

### Продуктивність праці в сільськогосподарських підприємствах України

Роки	На 1 зайнятого в сільськогосподарському виробництві, у постійних цінах 2010 року; грн			У % до попереднього року		
	сільсько-господарське виробництво	рослинництво	тваринництво	сільсько-господарське виробництво	рослинництво	тваринництво
2009	131,3	138,7	114,0	103,1	97,4	122,9
2010	132,7	133,6	130,5	101,0	96,3	114,5
2011	165,2	171,1	148,8	124,5	128,1	114,1
2012	159,7	155,5	171,8	96,6	90,9	115,4
2013	201,2	202,2	198,2	126,0	130,0	115,4
2014*	227,8	228,9	224,1	109,1	108,2	111,6
2015*	223,3	218,8	238,0	98,0	95,6	106,2
2016*	275,3	270,9	292,5	123,3	123,8	122,9
2017*	271,5	260,8	315,5	98,6	96,3	107,9

\* Без урахування тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим, м. Севастополя та частини зони проведення антитерористичної операції.

*Джерело: сформовано автором на основі<sup>1</sup>*

З проведеного аналізу можемо зробити висновок, що в сучасних умовах господарювання, зростаючим рівнем продуктивності забезпечується конкурентоздатність підприємства, галузі і окремої території. Роль держави є ключовою, оскільки визначена її основними функціями оборони, безпеки, економічного і соціального розвитку. Остання реалізується за рахунок забезпечення добробуту населення, що є ключовою метою зростання продуктивності. Важливою є ефективність управлінських рішень у процесі нарощування добробуту населення, яка дає можливість оцінити перспективи покращення якості людського капіталу та забезпечення економічного розвитку.

Галузь сільського господарства займає одну з ключових ролей в забезпеченні добробуту населення країни та зникненні рівня бідності, особливо в країнах із переважаючим сільським населенням, що доводять останні дослідження<sup>2</sup>. Існують переконливі докази непрямого скорочення бідності за рахунок створення робочих місць, впливу несільськогосподарського сільського населення і цін на продовольчі товари, проте контекстуальні фактори визначають чи будуть ринкові умови найбільш сприятливими для бідних. Наявні дані підтверджують теорії про те, що, коли доходи фермерів і рівень реальної заробітної плати зростають, а сільська економіка поза сільським господарством зростає, реальні доходи домогосподарств збільшуються, а відсоток населення, що живе за межею бідності, зменшується. Харчовий статус або інші аспекти благополуччя, такі як заходи охорони здоров'я та освіта, також можуть покращитися. Однак початкові активи, зокрема земельні активи, є важливими факторами, що визначають здатність домашніх господарств отримувати доступ і ефективно використовувати знання і технології, що підвищують продуктивність.

Саме тому на державному рівні має приділятися особлива увага контролю за продуктивністю та активному управлінню нею. Зростання продуктивності сприяє забезпеченню різних аспектів економічної і трудової політики та інтегрує ключові сфери, які часто викликають занепокоєння (рис.2).

<sup>1</sup> Там само.

<sup>2</sup> Schneider, K., Gugerty, M. K. (2011). Agricultural Productivity and Poverty Reduction: Linkages and Pathways. *Libraries Test Journal*, 1, 1, 56-74.



**Рис. 2. Ключові сфери забезпечення зростання продуктивності**

*Джерело<sup>1</sup>*

Інституційне забезпечення — утворення нових або реорганізація (удосконалення) існуючих інституцій (структур), а також дії щодо кадрової підготовки з метою організаційного забезпечення діяльності цих інституцій<sup>2</sup>. В Україні на державному рівні донедавна зберігалась система підтримки підприємств з питань управління та забезпечення нормативними матеріалами системи вимірювання продуктивності, це Науково-дослідний інститут праці і зайнятості населення Міністерства соціальної політики України і НАН України, Український науково-дослідний інститут продуктивності агропромислового комплексу (НДІ «Украгропромпродуктивність»). Якщо останній ще зберіг свою мережу науково-дослідних центрів, яких налічується 25, то кризові явища та постійна оптимізація бюджетних видатків сприяли тому, що було ліквідовано всі структурні підрозділи НДІ «Праці і зайнятості населення» Мінсоцполітики.

Мережа НДІ «Украгропромпродуктивність» забезпечує сільськогосподарські підприємства необхідними науково-обґрунтованими матеріалами для формування карт ресурсного забезпечення, проведення паспортизації умов праці в рослинництві й тваринництві, визначення норм і нормативів на роботи по обслуговуванню виробничого процесу сільськогосподарського підприємства. Необхідність збереження таких установ покликана зростанням відповідальності землекористувача за ті ресурси, що він використовує для виробництва продукції. Ведення ефективно і результативно діяльності важко уявити без поточного контролю за стратегічними планами розвитку.

В цілому, у вітчизняному сільському господарстві є багато проблем, пов'язаних з інституційним забезпеченням:

- багаторазова трансформація існуючих інституційних систем, що унеможливує виконання визначеної місії організації і втрата загальної мети;
- неготовність аграрних інституцій до входження до міжнародних структур сільськогосподарського консалтингу та управління;
- недосконалість та швидка мінливість програм розвитку аграрної сфери та інституційних складових її управління, що не дозволяє планувати стратегічно;
- ліквідація існуючих інституцій.

<sup>1</sup> EANPC (2019). *The European Association of National Productivity Centres* <<http://www.eanpc.eu/en/>> (2019, квітень, 29).

<sup>2</sup> *Методика визначення критеріїв євроінтеграційної складової державних цільових програм, 2005* (Міністерство економіки та європейської інтеграції). *Офіційний сайт Верховної Ради України*. <<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0438-05>> (2019, травень, 15).

Практика більшості розвинених країн світу свідчить, що з цими проблемами починають справлятися, лише коли на державному рівні належна увага приділена продуктивності через постійне створення організацій, робочих груп або комісій за участі представників уряду, спілок промисловців та підприємців, профспілок, вчених та небайдужих людей. Метою існування таких установ та об'єднань є спільна мета зростання продуктивності.

Яскравим прикладом є Німеччина. З точки зору питомої вартості праці країна пережила значний підйом продуктивності за останнє десятиліття. Продуктивність економіки Німеччини на душу населення за 1970-2016 рр. наведена в таблиці 3

Таблиця 3

**Продуктивність економіки Німеччини на душу населення, 1970-2016, дол.**

Галузь	1970	1980	1990	2000	2010	2016
ВВП	2 737.0	12 091.0	22 308.0	23 929.0	42 241.0	42 456.0
Сільське господарство	77.3	224.5	258.2	228.1	273.4	234.9
Промисловість	985.9	3 727.0	6 433.3	5 568.2	9 830.4	9 838.8

*Джерело<sup>1</sup>*

Як бачимо з таблиці за останні чотири десятиліття значення ВВП, розвиток сільського господарства та промисловості зросло в десятки разів. На сьогодні розвиток сільського господарства скорочується, тоді як в промисловість має постійну тенденцію до зростання. Високий рівень продуктивності в Німеччині безпосередньо обумовлений її відмінними стандартами. Про це свідчить дослідження, проведене міжнародними фахівцями Світового економічного форуму. Згідно з результатами дослідження, Німеччину можна назвати країною ЄС, в якій застосовуються найбільш прогресивні та ефективні технології стандартизації процесів<sup>2</sup>.

Важливим є стимулювання Європейського союзу країн-учасниць до вирішення питань управління національною продуктивністю через систему існуючих незалежних центрів. На сьогодні існує міжнародна організація «Європейська асоціація національних центрів продуктивності» («The European Association of National Productivity Centres») (ЄАНЦП). Асоціація об'єднує національні центри продуктивності десяти країн: Великобританії, Фінляндії, Німеччини, Чехії, Словаччини, Польщі, Туреччини, Італії, Австрії. Завдяки своїй підтримці та вдосконаленню, ЄАНЦП та її національні організації-члени сприяють покращенню умов життя та праці. Їхня робота підтримує економічний та соціальний розвиток на національному та міжнародному рівнях в інтересах чесної конкуренції<sup>3</sup>.

Щоб підтримати розвиток продуктивності, ЄАНЦП організовує та сприяє обміну досвідом між організаціями-членами в усьому світі. Він збирає результати досліджень щодо факторів впливу на продуктивність, стимулює передачу ноу-хау і виступає партнером для різних національних органів та організацій, зокрема міністерств та інших соціальних установ, спілок та роботодавців асоціації та компаній, серед яких особливо малі та середні підприємства, оскільки їх розвиток забезпечує добробут сільського населення.

Такі країни як США, Канада, Японія, Бельгія також мають в системі забезпечення сталого соціально-економічного розвитку мережі центрів продуктивності, що забезпечують галузі якісними нормативними матеріалами. Нині налічується близько 150 національних та регіональних центрів, інститутів і асоціацій по продуктивності й управлінню, які в своїх функціях мають можливість вирішувати проблеми підвищення продуктивності (рис.3).

Україна має відновити увагу до управління продуктивністю, щоб далі інтегруватись в міжнародний інституційний простір, забезпечуючи сталий розвиток обміном інформації та передачею досвіду. Вже сьогодні припинили роботу тисячі фахівців, які працювали над теоретичним вивченням, розробкою, впровадженням прикладних програм управління продуктивністю. Так, поряд з Українським науково-дослідним інститутом продуктивності АПК Мінагрополітики функціонує лише Рада по вивченню продуктивності України НАН України.

<sup>1</sup> Інститут економіки і права Івана Кушніра (2017). *Економіка Німеччини, 1970-2016* <<http://be5.biz/makroekonomika/profile/de.html#per>> (2019, травня, 15).

<sup>2</sup> Бозоян, Т., Хюссен, Х. П., Ленфельд, М. (2014). *Економічний огляд Німеччини ринок, продуктивність, інновації Germany Trade and Invest*. Das Druckhaus Bernd Brümmer, Bonn.

<sup>3</sup> EANPC (2019). *The European Association of National Productivity Centres* <<http://www.eanpc.eu/en/>> (2019, квітень, 29).

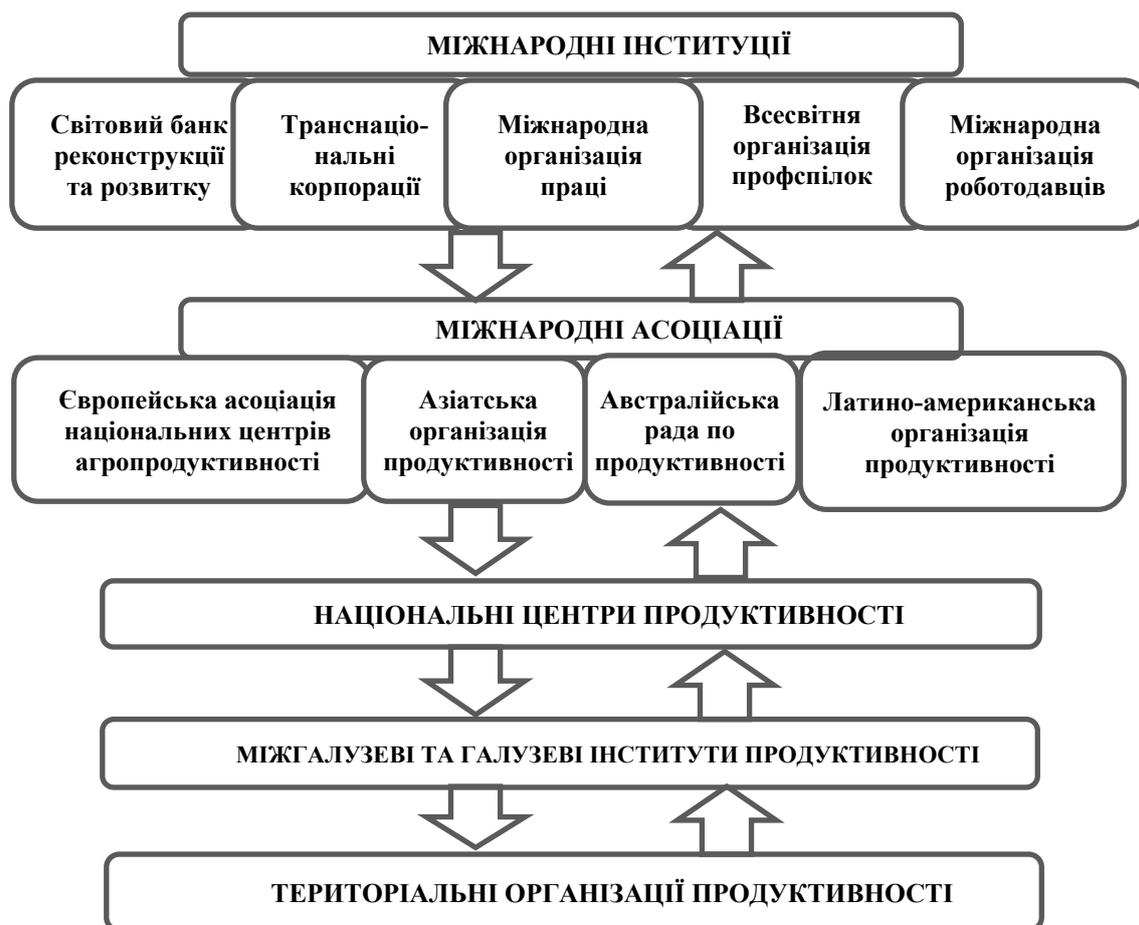


Рис. 3. Організаційна модель функціонування інститутів продуктивності

Джерело: сформовано автором на основі<sup>1</sup>

З огляду на основні сфери забезпечення зростання продуктивності та існуючі проблеми пропонуються такі шляхи удосконалення інституціонального забезпечення управління продуктивністю.

1. Для налагодження ефективної системи соціального партнерства, яке в Україні не є цілком сформованою, важливим є розвиток елементів системи (законодавчих, організаційних, соціально-економічних, соціально-трудових тощо) як на державному так і регіональному рівні. Тому, урядовцям необхідно розробити основні законодавчі положення формування українських інтегрованих корпоративних структур та порядку застосування їхнього інноваційно-інвестиційного потенціалу<sup>2</sup>. А також подбати про створення інституціональних основ для управління системою відповідального соціального партнерства, основними функціями яких будуть організація та порядок ведення соціального діалогу в Україні з метою вироблення та реалізації державної соціальної і економічної політики, регулювання трудових, соціальних, економічних відносин та забезпечення підвищення рівня і якості життя громадян, соціальної стабільності в суспільстві<sup>3</sup>.

2. Забезпечення економічного зростання через створення системи стимулювання всіх форм зайнятості та заохочування населення до ведення індивідуальної підприємницької діяльності, що також сприятиме розвитку інновацій і зростанню конкурентоспроможності продукції та послуг. Важливим є забезпечення прийняттого рівня податкового навантаження на фонд оплати праці для подолання тіньових зарплат, а отже й тіньової зайнятості.

3. Створення національного і галузевих Центрів продуктивності праці в Україні, який сформує базу для моніторингу та аналізу продуктивності праці. А також ведення ефективної статистики праці (показників

<sup>1</sup> Прокопенко, И. И. (1990). *Управление производительностью: практическое руководство*. Київ: Техника.

<sup>2</sup> Красномовець, В.А. (2013) Перспективи розвитку системи соціального партнерства в Україні. *Financial Space*, 4 (12), 191-195

<sup>3</sup> Закон про соціальний діалог в Україні, 2010 (Верховна Рада України). *Офіційний сайт Верховної Ради України* <<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2862-17>> (2019, травень,15).

використання трудових ресурсів, оплати праці, зайнятості та інше), що дозволить визначити місце України в порівнянні з іншими країнами, та приймати відповідні рішення на рівні держави щодо управління трудовими ресурсами. Налагодження співпраці з Європейською асоціацією національних центрів продуктивності.

4. Заснування Національного центру професійних кваліфікацій, до функцій якого належатимуть розробка нових професійних стандартів; незалежне оцінювання кваліфікації працівників; сертифікацію спеціалістів різних професій і кваліфікацію відповідно до міжнародних професійних стандартів, що дозволить підвищити продуктивність, конкурентоспроможність та економічне зростання в цілому<sup>1</sup>.

**Висновки.** Для досягнення конкурентних переваг держава повинна стабільно забезпечувати ріст продуктивності економіки як в розрізі окремих галузей, так в цілому. Для цього має бути організована системна мережа інституцій, яка властивими їй функціями забезпечуватиме підтримку для зростання продуктивності на мікро- та макрорівнях. Сільське господарство на сьогодні є однією з ключових галузей, що стимулює країну до виходу з кризи, тому потребує нагального відновлення інституційного забезпечення управління продуктивністю для можливості застосовувати нові технології управління та організації виробництва, мотиваційні засоби для підвищення ефективності праці, можливості обміну досвідом, використовувати екологічні принципи роботи та ін. Результатом стане створення умов для зростання добробуту та реальних доходів населення, зокрема сільського, сприятливого середовища для діяльності суб'єктів господарювання, в тому числі фермерства, забезпечення здорової конкуренції, доступу до ресурсних ринків та ринків збуту, підвищення продуктивності та якості праці, раціонального використання ресурсів.

### References:

1. EANPC (2019). *The European Association of National Productivity Centres* <<http://www.eanpc.eu/en/>> (2019, April, 29). [in English].
2. Vitvitskiy, V.V. (2018). Katchoriino-kontseptualni aspekty upravlinnia produktyvnosti v ahrarykh pidpriemstvakh [Categorical and conceptual aspects of productivity management in agricultural enterprises]. *Ekonomika APK* [The Economy of Agro-Industrial Complex], 11, 38-46 [in Ukrainian].
3. Halushchak, O.Y. (2010). Zarubizhnyi dosvid pidvyshchennia produktyvnosti pratsi [Foreign experience in increasing productivity level]. *Pryrodni ta humanitarni nauky. Aktualni pytannia. Ternop. nats. tekhn. un-t im. I. Puluiia, F-t ekonomiky* [Natural and Human Sciences. Topical issues., Ternopil Ivan Puluj National Technical University, Faculty of Economics and Management], 32–33. [in Ukrainian].
4. Bihniak, O. V. (2006) Yurydychna ta sotsialna vidpovidalnist sub'iektiv pidpriemnytstva [Legal and social responsibility of entrepreneurship]. *Universytetski naukovy zapysky* [University Scientific Notes], 1(17), 150-154. [in Ukrainian].
5. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrayiny (2019). [State Statistics Service of Ukraine (2019)]. *Homepage* <<https://www.ukrstat.gov.ua>> (2019, March, 24). [in Ukrainian].
6. Schneider, K., Gugerty, M. K. (2011). Agricultural Productivity and Poverty Reduction: Linkages and Pathways. *Libraries Test Journal*, 1, 1, 56-74. [in English].
7. *Metodyka vyznachennia kryteriiv yevrointehratsiinoi skladovoi derzhavnykh tsilovykh prohram, 2005* (Nakaz Minekonomiky, yevropeiskoi intehratsii). [Methodology for determining the criteria for the European integration part of the state target programs, 2005 (Ministry of Economy, European Integration)]. *Ofitsiyni sait Verkhovnoi Rady Ukrainy* [The official website of the Verkhovna Rada of Ukraine] <<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0438-05>> (2019, May,15) [in Ukrainian].
8. Institut jekonomiki i prava Ivana Kushnira (2017). [Ivan Kushnir Institute of Economics and Law (2017)] *Jekonomika Germanii 1970-2016* [German Economy 1970-2016]. <<http://be5.biz/makroekonomika/profile/de.html#per>> (2019, May, 15) [in Russian].
9. Bozoyan, T., Huessen, H.P., Lehnfeld, M. (2014). *Jekonomicheskij obzor Germanii rynek, proizvoditel'nost', innovacii* [Germany's Economic Overview: Market, Productivity, Innovation]. Germany Trade and Invest. Das Druckhaus Bernd Brümmer, Bonn. [in Russian].
10. Prokopenko, I. I. (1990). *Upravlenie proizvoditel'nost'ju: prakticheskoe rukovodstvo* [Productivity Management: A Practical Handbook]. Kyiv: Tehnika. [in Russian].
11. Krasnomovets, V.A. (2013). Perspektivy rozvytku systemy sotsialnoho partnerstva v Ukraini [Development Prospects of a social partnership system in Ukraine]. *Financial Space*, 4(12), 191-195 [in Ukrainian].
12. *Zakon pro sotsialnyi dialoh v Ukraini, 2010* (Verkhovna Rada Ukrainy) [Law on Social Dialogue in Ukraine (Verkhovna Rada of Ukraine)]. *Ofitsiyni sait Verkhovnoi Rady Ukrainy* [The official website of the Verkhovna Rada of Ukraine] <<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2862-17>>. (2019, May,15) [in Ukrainian].
13. Kozhemiakina, S.M., Kryvusha, S.H. (2016). Prychyny nyzkoho ravnia produktyvnosti pratsi v Ukraini [Causes of Low Labor Productivity in Ukraine]. *Rynek pratsi ta zainiatist naseleння* [Labor market and employment], 2, 8-11. [in Ukrainian].

<sup>1</sup> Кожем'якіна, С.М., Кривуша, С.Г. (2016) Причини низького рівня продуктивності праці в Україні. *Ринок праці та зайнятість населення*, 2, 8-11.

**Валерій Немченко, д. е. н.**

**Ганна Немченко**

*Одеська національна академія харчових технологій, Україна*

## **УПРАВЛІННЯ ХАРЧОВИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ У КОНТЕКСТІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЯКОСТІ ХАРЧУВАННЯ**

**Valerii Nemchenko, ScD in Economics**

**Hanna Nemchenko**

*Odesa National Academy of Food Technologies, Ukraine*

### **MANAGEMENT OF FOOD ENTERPRISES IN TERMS OF ENSURING FOOD QUALITY**

This article summarizes the scientific discussion on the management of food industry enterprises at the regional level. The main purpose of the research is to emphasize that modern food businesses should produce quality products on the one hand, and on the other hand, the state should control and stimulate them to produce the most qualitative and safe products. The systematization of literary sources and approaches to the problem of the place of food enterprises in ensuring sustainable development in the 21st century has shown that the problem is urgent and important. The article seeks to clarify the role of the modern food business in ensuring sustainable development and food security, to consider the consumption of food products, to identify the main trends, and to offer recommendations for the management of food businesses.

**Keywords:** food enterprises, food security, regional policy, green economy, food quality.

**Постановка проблеми.** Глобалізація штовхає керівництво підприємств харчової промисловості переглядати свою діяльність, нині перед підприємцями гостро стає мета як виробництва і отримання прибутку, так і забезпечення високої якості продуктів харчування. Підприємства харчової промисловості є ключовими у забезпеченні продовольчої безпеки, але це означає не лише забезпечення кількості продукції, а і якості, а також орієнтація на конкретного споживача, враховуючи індивідуальні особливості кожного.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Різні аспекти формування економічної безпеки досліджували такі вчені, як: І. Аніщенко, І. Бланк, О. Баженова, А. Базиліук, Волощук, С. Васильчак, Д. Д. Воронков, В. Гецц, Д. Доманчук та інші. Проблематикою харчових підприємств займався багато вчених, але можна виділити роботи Басюркіної Н.Й., Дудки Т.В., Меліх О.О., які розглядали адаптацію харчових підприємств України до нестабільних умов господарювання, Мартинюк О.А., яка вивчала інноваційні технології в системі управління підприємствами, Несененко П.П., який досліджував теоретичні основи економічної політики, яка стосується у тому числі і харчових підприємств та їх місця в розвитку країни. Поставленою проблематикою займаються і зарубіжні вчені. Не зважаючи на те, що питанню приділяється достатньо уваги – існує і досі його невирішеність, тому наше дослідження є актуальним та інноваційним.

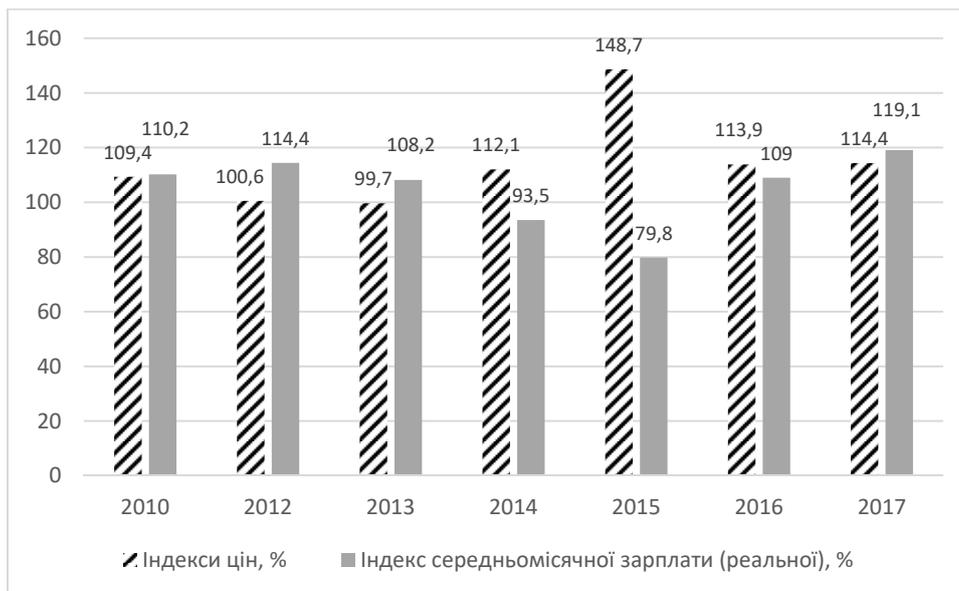
**Формулювання цілей статті.** Метою статті є:

- 1) З'ясувати роль сучасного харчового підприємства у забезпеченні сталого розвитку і продовольчої безпеки.
- 2) Розглянути споживання населення харчових продуктів, виявити основні тенденції та загрози/перспективи.
- 3) Запропонувати рекомендації щодо управління харчовими підприємствами, враховуючи державну підтримку.

**Виклад основного матеріалу.**

В залежності від того, як будуть задоволені потреби населення у харчових продуктах, наскільки вони безпечні та корисні для людини, залежить якість відтворення робочої сили, захворюваність і тривалість життя. Робоча сила приймає участь у виробництві на підприємствах і створює ВВП. Від цього залежить не тільки добробут населення, але й сталий розвиток суспільства. Якщо населення споживатиме якісні продукти харчування, то відповідно буде здоровіше, а це: по-перше, забезпечить стале відтворення робочої сили, збільшить продуктивність праці, по-друге, зменшить витрати домогосподарств на медицину.

Харчові продукти, як відомо, виробляють з сировини сільського господарства. Метою цих підприємств є отримання прибутку, іноді порушуючи природоохоронну діяльність, виробляючи не завжди інноваційну, корисну і безпечну продукцію для населення. Так, на сьогодні дуже важно дотримуватися балансу: якість і прибуток, оскільки, як свідчать дані статистики, то в цілому, населення України зубожіє (рис.1).



**Рис. 1. Порівняльна характеристика індексів цін і середньомісячної реальної зарплати України<sup>1</sup>**

Для того, щоб забезпечувати якість – підприємець має підвищити ціну, у зв’язку з додатковими витратами (на експертизу продукції харчової промисловості, на більш якісну сировину та інші), що стане тягарем для більшості населення, тому і пропозиція у товарах різко зменшиться. Відповідно, вважається, що українці споживають основні продукти харчування нижче раціональних норм, розрахованих Міністерством охорони здоров’я (рис.2).



**Рис. 2. Порівняльна характеристика раціональної норми і фактичного споживання харчових продуктів в Україні за 2017 рік<sup>2</sup>**

<sup>1</sup> Вернер І.Є. (2018) «Україна у цифрах у 2017 році»: статистичний збірник. Київ: Державна служба статистики України

<sup>2</sup> Лупенко, Ю. (2018). Споживання основних продуктів харчування в Україні залишається нижчим раціональних норм. *Інфоіндустрія* <<http://infoindustria.com.ua/spozhivannya-osnovnih-produktiv-harchuvannya-v-ukrayini-zalishayetsya-nizhchim-ratsionalnih-norm/>> (2018, вересень, 20).

Рис. 2, свідчить про те, що існує дисбаланс між раціональною нормою і фактичним споживанням в Україні, що пов'язане, в першу чергу, із низькими доходами населення, низькою купівельною спроможністю, негативною економічною ситуацією в країні. Тому, якщо підприємства харчової промисловості намагаються всіма можливими способами здешевити власну продукцію і відповідно економлять на якості (наприклад, підприємства кондитерської галузі, замість какао масла застосовують пальмове). Тому, в усьому світі держава та місцеві органи управління з одного боку контролюють природоохоронну діяльність і перевіряють якість харчової продукції, а з іншого – стимулюють підприємства випускати екологічну, безпечну та корисну продукцію.

Як вважає Татаревська М.С., то в залежності від життєвої ситуації ті чи інші потреби є домінуючими і визначають спрямованість всієї системи потреб, діяльності їх носія<sup>1</sup>. В умовах України задоволення фізіологічних потреб переважають, а всебічний, інтелектуальний розвиток особистості, збереження і підтримання здоров'я, якість харчування розглядається як другорядна проблема і задовольнити ці потреби може незначна кількість заможного населення. Незважаючи на це, харчування залишається актуальним не тільки для країн з перехідною економікою до ринку, де значна частка домогосподарств не здатна придбати їжу, але й для розвинених – де люди також порушують норми і культуру споживання (вегетаріанство, надлишкова вага та інші), що веде до скорочення віку і втрат.

Харчові продукти, їжа – це не тільки набір біологічних, хімічних речовин, корисних для організму, медична категорія, але й історична, має релігійні та національні особливості. Так, сьогодні широко вивчається і отримує розвиток особливості національної кухні народів Кавказу, Середземномор'я, Японії, оскільки у цих країнах найбільш високий рівень тривалості життя. В умовах глобалізації, розширенням економічної інтеграції та міграції населення, здійснюється безконтрольне споживання «нових» харчових продуктів і замість користі може нанести шкоду здоров'ю людини, яка не пристосована до їжі країн з іншим природним середовищем.

Слід відзначити, що така економічна категорія як «їжа» має вартість, доступність і ціну. Тому, вона може бути об'єктом управління – виробництва, розподілу, обміну та споживання і активно впливати на харчові підприємства.

Якщо на вартість і ціну харчових продуктів впливають кількість їх і якість, склад (з якої сировини вони виготовлені), технології підприємства, то доступність залежить ще й від доходів споживачів. У той же час, сьогодні необхідно враховувати, що здійснюється безперервний процес еволюції харчового підприємства у відповідності з технологічним способом виробництва, цифровою економікою. В результаті здійснюється «розмивання» конкретно «старого» поняття «підприємства», яке не передбачає закріпленості на ньому працівників, виробляючи відповідну продукцію. Так, вже з'явилися фрілансери, працюючих у тимчасових контактах, які «вбудовані» у групи і у проекти, а не у фірмах, що передбачає їх постійний рух, змінюючи роботу і місце житла. Необхідно враховувати і то, що деякі харчові підприємства носять сезонний характер, які отримують нерівномірний випуск продукції, скоригований погодними умовами. Особливістю їх є значний рівень матеріалоемності виробництва та зв'язок з сільським господарством, природою. Тому деякі сучасні підприємства можна розглядати як тимчасово створені колективи, які виконують поставлене завдання, після вирішення якого можливо створення нового об'єднання. При цьому, постійно змінюються технології виробництва і сам менеджмент.

Кількість підприємств, які реєструються і працюють у регіоні та державі – важливий показник інвестиційної привабливості бізнесу в країні. Так, у Китаї за 2017 рік зросла кількість нових зареєстрованих підприємств на 9,9%. В середньому відкривалось 16,6 тисяч нових підприємств на день. Для порівняння, в Україні, у 2015 році відкрилося лише 107 нових підприємств, близько чверті всіх підприємств належать до агропромислового комплексу – це елеваторні, олійно переробні заводи, підприємства харчової промисловості тощо<sup>2</sup>.

В умовах цифрової економіки виробництво харчових продуктів здійснюється вже не на невідомий ринок (у XIX, початку XX століття), не на групу споживачів (у XX столітті), а на конкретного споживача (у XXI столітті).

Людина стає метою і основним фактором виробництва. Саме виробництво стає безпосередньо суспільним, неринковим, що вимагає використання ринкових та неринкових важелів управління економікою (планування, прогнозування та інші). Не випадково, що сьогодні у Франції та інших європейських країнах використовується індикативне планування, що проявляється у розробці короткострокових та довгострокових планів розвитку, здійснюючи прориви у технологіях для вирівнювання економічного розвитку регіонів. Безумовно, все це впливає на зміни у менеджменті та маркетингу на підприємствах.

<sup>1</sup> Татаревська, М.С. (2007). *Рівень життя сільського населення: оцінювання та напрями поліпшення: монографія*. Одеса: ОДЕУ, 14.

<sup>2</sup> Цицин, Ч. (2018) Сприяння високоякісному розвитку економіки. *Китай*, 4, 33-35; Центр громадського моніторингу та контролю (2017). *Рейтинг областей за кількістю відкритих підприємств з 2015 року* <<https://naglyad.org/uk/2017/03/14/new-post/>> (2017, березень, 14).

Плани мають інформаційно-орієнтований характер, що дозволяє всім підприємствам, включаючи харчові, функціонувати в руслі народногосподарських пріоритетів. Держава доводить плани до підприємств, використовуючи різні економічні важелі: фінансові, податкові, кредитні, держзамовлення та інші. Все це робить вигідним, прибутковим приймати участь у виконанні планів держави. У той же час індикативне планування дозволяє сформувавши стратегію розвитку підприємств, виявити вузькі місця у виробництві, проводити маркетингові дослідження з метою вибору продукту, який користується високим попитом, оцінити інвестиційну привабливість.

При виробництві харчових продуктів важливо не тільки наскільки вони вигідні, прибуткові для підприємства (економічна експертиза або бізнес-план), але й наскільки екологічно безпечні для даного регіону (екологічна експертиза) і безпечні для здоров'я конкретної людини (медична експертиза).

Таким чином, менеджмент безпосередньо «пов'язано» з маркетингом і передбачає вивчення потреб споживачів, зіставляє з можливостями їх задоволення та наявними ресурсами, плануючи і організуючи виробництво харчових продуктів в інтересах людини. Це дозволяє розширювати виробництво, і задовольняти зростаючі потреби клієнтів у якісних харчових продуктах. Не випадково П.П. Борщевський наголошує на тому, що при необхідності можуть створюватись нові потреби у потенційних клієнтів, що в свою чергу, є об'єктивною основою розвитку виробництва. Тому на службі менеджменту підприємства покладаються також функції маркетингу та інновації<sup>1</sup>. Нажаль, значна частина експорту з України це – сільськогосподарська та харчова продукція з низьким рівнем доданої вартості і залежить від коливань світового ринку. Одночасно до України іноді надходить низькоякісна харчова продукція, яка негативно впливає на стан здоров'я. Тобто, мова може йти про народження нової категорії – економіко-екологічної, медичної експертизи харчових продуктів (ЕЕМЕХП). Народження та розвиток ЕЕМЕХП буде сприяти розвитку та удосконаленню маркетингу. На нашу думку, ЕЕМЕХП повинна включати систему показників: рентабельність, термін окупності, енергоємність виробництва, матеріалоємність продукції, рівень утилізації відходів, витрати на неї, екологічна шкода, користь або загроза здоров'ю населення від споживання продукції, тривалість життя у регіонах та інші.

Безумовно, екологічні та медичні показники необхідно жорстко контролювати з боку держави, що дозволить випускати безпечну та корисну харчову продукцію вже на задалегідь відомий ринок, на конкретного замовника. Чим вище буде якість харчової продукції з урахуванням показників ЕЕМЕХП, тим вище буде конкурентоздатність, менеджмент, маркетинг в умовах насиченого ринку, якість навколишнього середовища та якісне відтворення робочої сили, тривалість життя, зростання ВВП регіону та країни. Досягти же такої якості можна лише за допомогою інноваційних технологій.

У часи «невидимої руки» (у XIX столітті) харчова продукція була не так небезпечна для споживачів, як сьогодні, що було пов'язане з відповідним технологічним способом виробництва. Зараз хімізація сільського господарства, перенасиченість пестицидами та гербіцидами, використання у промисловості замінників натуральних продуктів (сировини), добавок роблять майже неможливим виробництво екологічно чистої безпечної харчової продукції. Недостатній контроль з боку держави, низький життєвий рівень населення привів до того, що тривалість життя в Україні значно нижче європейських країн. Широка хімізація сільського господарства агрохолдингами вже привела до підвищеної захворюваності населення у місцях застосування і масової загибелі бджіл. Наслідком цього стало зменшення експорту меду у 2018 році. Незважаючи на це, п'ятий та шостий технологічні уклади виробництва у XXI столітті, сучасні технології (біологічні, мембранні, цифрові та інші) дозволяють випускати безпечну, корисну харчову продукцію. В умовах же ринку держава не завжди відповідно стимулює таке виробництво, особливо у країнах з перехідною економікою. Як вважає Макаренко П.М.: «Важливою ознакою сучасних моделей економіки ринкового типу є перехід від традиційних ринкових форм контактів продавців і покупців через купівлю – продаж готових продуктів до різного роду кооперативних, контрактних, субпідрядних й інших економічних зав'язків. Дедалі більше підприємств використовують маркетинг і бізнес-планування»<sup>2</sup>. Ось чому, вважається, що маркетинг – це передбачення, управління і задоволення попиту на товари, послуги, організації, людей, території і ідеї за допомогою обміну<sup>3</sup>. Особливість маркетингу виробництва харчових продуктів у XXI столітті складається у тому, що вони орієнтовані не тільки на масового споживача, але й на конкретну людину, з урахуванням її відмінності від інших. На думку Л.В. Капрелянца, у найближчому майбутньому після повної розшифровки мікробіому людини будуть створені «персоналізовані» про- і пре біотичні препарати і дієти, що змінять як харчову, так і фармацевтичну галузі промисловості<sup>4</sup>.

Слід відзначити, що поки харчові підприємства розвинутих країн і з перехідною економікою до ринку не готові випускати продукцію для індивідуального споживача. В обґрунтуванні норм харчування сьогодні

<sup>1</sup> Кошелюк, С.П., Борщевський, П.П. (1994). *Економіка харчової промисловості: підручник*. Київ: Вища школа, 32.

<sup>2</sup> Макаренко, П.М. (2005). *Моделі аграрної економіки: монографія*. Київ: ННЦ ІАЕ., 373.

<sup>3</sup> Evans, J., R., Berman, B. (1990). *Marketing*. N.Y.: Macmillan Pub. Co., 17.

<sup>4</sup> Капрелянц, Л.В. (2015). *Пребиотики: хімія, технологія, применение: монографія*. Київ: ЕнтерПринт, 244-245.

беруть участь Всесвітня організація здоров'я та фахівці окремих країн. Норми харчування розраховані не на окрему людину, а на великі групи людей, об'єднаних за статтю, віком та іншими факторами<sup>1</sup>. Незважаючи на стрімке зростання ринку органічної продукції, її споживання ще залишається у невеликих обсягах у світі.

Все це свідчить, що найважливішими сьогодні стають харчові підприємства, оскільки відтворюють не тільки робочу силу, як сукупність фізичних здібностей, але й сприяє розвитку духовних, творчих можливостей людини, інтелектуального капіталу. Адже, від структури харчування залежить здоров'я і здібності людини, якість робочої сили. Ось чому ефективними стають інвестиції у підвищенні творчого потенціалу людини, що є невід'ємним від особистого споживання, в тому числі харчування і рівня життя. Як вважають вчені найважливішим компонентом продуктів тваринного походження стає білок. «З білками пов'язано здійснення основних проявів життя: обмін речовин, подразливість, здатність до росту, розмноження і навіть вища форма руху матерії – мислення. Білкове голодування досить швидко призводить до тяжкого розладу здоров'я. Особливо чутливий до нестачі білка організм дітей, що ростуть»<sup>2</sup>.

Відомо, що у регіонах, де існує дефіцит йоду, у людей може спостерігатись зниження працездатності, мозкові порушення, зниження розумової активності. Це вимагає втручання держави, і в першу чергу, регіональних органів управління для боротьби з йододефіцитом. Одним із напрямів вирішення такої задачі є фортифікація продуктів харчування. На погляд М.М. Бердар, для того, щоб відповідати сучасним вимогам вибагливих споживачів продукти харчування повинні не просто задовольняти їх смаковим уподобанням, а і бути екологічними, безпечними, органічними чи медично корисними. Вона дозволяє збільшувати вміст вітамінів та мікроелементів у продуктах харчування заради покращення поживних якостей їжі та позитивного ефекту для здоров'я людей. Виробники харчових продуктів додають обрані мікроелементи (як-от вітамін А, D, залізо, йод або цинк) до багатьох продуктів – перш за все таких як масло-жирові, пшеничне борошно, молочні продукти, цукор, сіль тощо<sup>3</sup>.

Широкий розвиток отримало функціональне харчування. Першими термін «функціональне харчування» та «функціональний продукт» застосували японці. У 1989 році в Японії був прийнятий закон про поліпшення харчування населення. Він сприяв розвитку виробництва продуктів споживання, які спрямовані як на допомогу у вирішенні проблем із здоров'ям, так і на профілактику захворювань. До речі, Японія на державному рівні визнає функціональне харчування, як альтернативу медикаментозній терапії та визначає його, як Food for Specific Health Use (FOSHU, їжа для конкретних медичних застосувань). Таке харчування має антиканцерогенні, антиоксидантні, протизапальні, а також і такі властивості, що регулюють холестерин, компенсує дефіцит біологічно активних компонентів в організмі, допомагає адаптуватись під впливом зовнішнього середовища, запобігає розвитку захворювань, попереджає та відтермінує вікові зміни, посилює засвоєність корисних речовин<sup>4</sup>.

Таким чином, якісне харчування сприяє не просто відтворенню робочої сили, активної життєдіяльності людини, зменшенню захворюваності і смертності, приросту ВВП, але інтелектуальному розвитку, що позитивно впливає на інноваційний і разом сталий розвиток країни. Деякі вчені справедливо вважають, що головним чинником розвитку країни стає рівень її інтелектуального капіталу, що відображається у показнику якості життя, який визначається індексом людського розвитку, що включає в себе рівень освіти, перспективи життєдіяльності людини, її здоров'я, досягнутий ВВП на душу населення, і головний показник – тривалість життя, що є прямим відображенням його якості<sup>5</sup>.

Все це свідчить, що виробництво якісної харчової продукції неможливо розглядати окремо від формування здорового способу життя, що передбачає залучення у цей процес держави. Недостатнє споживання, як і надмірне наносить шкоду людині і суспільству. Сьогодні, навіть, у демократичному суспільстві повинно бути не байдужим «хто», «що» і «де» їсть, тому що від цього залежить сталий розвиток. В цьому плані можна погодитись з О.А. Мартинюк, яка вважає, що перехід до сталого розвитку передбачає раціоналізацію споживання, послідовне скорочення свідомо надлишкового споживання, припинення виробництва продуктів, зобов'язаних своєю появою, потребам нав'язаним ринкам, які не тільки сприяють людському розвитку, але й спричиняють духовну і фізичну деградацію<sup>6</sup>.

<sup>1</sup> Басюркіна, Н.Й., Дудка, Т.В., Меліх, О.О. (2013). *Адаптація харчових підприємств України до нестабільних умов господарювання: монографія*. Одеса: ТЕС, ОНАХТ, 121-122.

<sup>2</sup> Власенко, В.В., Головка, М.П., Власенко, І.Г., Фаріонік, Т.В., Гирич, С.В. (2013). *Товарознавство м'ясної сировини та м'ясопродуктів: навчальний посібник*. Вінниця: Нілан-ЛТД, 124.

<sup>3</sup> Бердар, М.М. (2018). Конкуренентоспроможність підприємств харчової промисловості України: сучасні проблеми та напрями підвищення. *Агроекономіка*, 12, 8-14.

<sup>4</sup> Осипенко, С.Б. (2019). *Ягодная паста* <<http://liqberry.com/>> (2018, грудень, 12).

<sup>5</sup> Несененко, П.П., Артеменко, О.А., Патлатой, О.Є. (2019). *Теоретичні основи економічної політики: навчальний посібник*. Київ: Гулаєва В.М., 211.

<sup>6</sup> Мартинюк, О.А. (2017) *Інноваційні технології в системі управління підприємствами в умовах динамічного середовища: монографія*. Миколаїв: Швець В.М., 126.

Але це все неможливо без відповідної державної підтримки. Держава має:

1. переглянути політику надання централізованої державної підтримки харчових підприємств, запровадити механізм їх стимулювання використовуючи кредитний інструментарій, субвенції, гранди, пільгового оподаткування для того, щоб харчовий бізнес став інноваційним, безпечним;

2. сприяти організації регіонального ринку інвестиційних проектів для мотивування потенційних інвесторів щодо вкладання коштів в регіональні (муніципальні) цільові програми;

3. створити умови для організації альянсу між місцевою владою та бізнесом в рамках публічно-приватного партнерства з метою реалізації програм соціально-економічного розвитку підприємств харчової промисловості.

**Висновки.** Проведене дослідження дозволяє зробити висновки:

1. Сьогодні здійснюється безперервний процес еволюції харчового підприємства у відповідності з технологічним способом виробництва, цифровою економікою. В результаті здійснюється «розмивання» самого «старого» поняття «підприємства», яке не передбачає закріпленості на ньому працівників, виробляючих відповідну продукцію, працюючих у тимчасових контактах. Тому, сучасні підприємства можна розглядати як тимчасово створені колективи, які виконують поставлене завдання, після вирішення якого можливо створення нового об'єднання. При цьому постійно змінюються технології виробництва і сам менеджмент. Виникає потреба у створенні нової економічної інноваційної категорії – економіко-екологічної, медичної експертизи харчових продуктів (ЕЕМЕХП).

2. Нині сучасні підприємства харчової промисловості мають ставити мету не лише отримання прибутку, а і відчувати соціальну відповідальність, оскільки саме вони виступають головними у забезпеченні продовольчої безпеки. Продовольча безпека передбачає не тільки кількісне, а і якісне забезпечення продуктами у повній мірі. На жаль, на сьогодні Україна постала перед проблемою: більшість населення споживає харчових продуктів менше рекомендованої медичної норми. А також, постає питання якості більшості товарів. З іншого боку, у зв'язку із тим, що більшість українців – за межею бідності – відповідно, вони не можуть дозволити собі придбати якісні продукти харчування.

3. В умовах цифрової економіки виробництво харчових продуктів здійснюється вже не на невідомий ринок (у XIX, початку XX століть), не на групу споживачів (у XX столітті), а на конкретного споживача (у XXI столітті). Людина стає метою і основним фактором виробництва. Само виробництво стає безпосередньо суспільним, неринковим, що вимагає використання ринкових та неринкових важелів управління економікою (планування, прогнозування та інших). При цьому, мова може йти про народження нової категорії – економіко-екологічної, медичної експертизи харчових продуктів. Це має підтримуватися з одного боку підприємцями – їм необхідно враховувати рекомендації у роботі, з іншого – громадськістю – споживачі мають вимагати якісну продукцію, а також держава – застосовуючи кредитний інструментарій, субвенції, гранди, пільгове оподаткування, залучення інвесторів, підтримка відповідних цільових програм, у тому числі і ЕЕМЕХП.

4. Харчові підприємства відтворюють не тільки робочу силу, як сукупності фізичних здібностей, але й сприяє розвитку можливостей людини, інтелектуального капіталу, що позитивно впливає на інноваційний і разом сталий розвиток країни. У демократичному суспільстві повинно бути не байдужим «хто», «що» і «де» їсть, тому що від цього залежить сталий розвиток, рівень та якість життя. При виконанні балансу споживання якісних продуктів харчування буде забезпечуватись стале відтворення робочої сили, збільшиться продуктивність праці, зменшаться витрати домогосподарств на медицину.

## References:

1. Basyurkina, N.Y., Dudka, T.V., Melikh, O.O. (2013). *Adaptatsiya kharchovykh pidpryyemstv Ukrainy do nestabilnykh umov hospodaryuvannya: monohrafiya* [Adaptation of food enterprises of Ukraine to unstable conditions of management: monograph]. Odesa: TES, ONAKhT [in Ukrainian].
2. Vlasenko, V.V., Holovko, M.P., Vlasenko, I.H., Farionik, T.V., Hyrych, S.V. (2013). *Tovaroznavstvo myasnoyi syrovyny ta myasoproduktiv: navchalnyy posibnyk* [Commodity studies of meat and meat products: a manual]. Vinnytsya: Nilan-LTD. [in Ukrainian].
3. Kaprelyants, L.V. (2015). *Prebyotyky: khymyya, tekhnolohyya, pryemenenye: monohrafiya* [Prebiotics: chemistry, technology, application: monography]. Kyiv: EnterPrynt. [in Russian].
4. Martynyuk, O.A. (2017). *Innovatsiyni tekhnolohiyi v systemi upravlinnya pidpryyemstvamy v umovakh dynamichnoho seredovishcha: monohrafiya* [Innovative technologies in the enterprise management system in a dynamic environment: a monograph]. Mykolayiv: FOP Shvets V.M. [in Ukrainian].
5. Tsytsyn, C. (2018). *Spryyannya vysokoyakisnomu rozvytku ekonomiky* [Promoting high-quality economy]. *Kytay* [China], 4, 33-35. [in Russian].
6. Evans, J. R., Berman, B. (1990). *Marketing*. N.Y.: Macmillan Pub. Co. [in English].
7. Nesenenko, P.P., Artemenko, O.A., Patlatoy, O.Y. (2019) *Teoretychni osnovy ekonomichnoyi polityky: navchal'nyy posibnyk* [Theoretical Foundations of Economic Policy: Textbook]. Kyiv: FOP Hulayeva V.M. [in Ukrainian].
8. Makarenko, P.M. (2005) *Modeli ahrarnoyi ekonomiky: monohrafiya* [Models of Agrarian Economics: Monograph]. Kyiv: NNTs IAE. [in Ukrainian].
9. Berdar, M.M. (2018) *Konkurentospromozhnist' pidpryyemstv kharchovoyi promyslovosti Ukrainy: suchasni problemy ta napryamy pidvyshchennya*. [Competitiveness of food industry enterprises in Ukraine: current problems and directions of improvement]. *Ahrosvit* [Agrosvit], 12, 8-14. [in Ukrainian].

10. Osypenko, S.B. (2019). *Yagodnaya pasta* [Berry Paste] <<http://liqberry.com/>> (2018, December,12). [in Russian].
11. Tatarevska, M.S. (2007) *Riven zhyttya silskoho naseleण्या: otsinyuvannya ta napryamy polipshennya: monohrafiya* [The level of life of the rural population: evaluation and directions of improvement: a monograph]. Odesa: ODEU. [in Ukrainian].
12. Koshelyuk, S.P., Borshchevs'kyi P.P. (1994). *Ekonomika kharchovoyi promyslovosti: pidruchnyk* [Food Industry: Textbook]. Kyiv: Vyshcha shk. [in Ukrainian].
13. Verner, I.Y. (2018). «*Ukrayina u tsyfrakh u 2017 rotsi*»: *statystychnyy zbirnyk* [Ukraine in Figures in 2017: Statistical Collection]. Kyiv: Derzhavna sluzhba statystyky Ukrayiny. [in Ukrainian].
14. Lupenko, Y. (2018). *Spozhyvannya osnovnykh produktiv kharchuvannya v Ukrayini zalyshayet'sya nizhchym ratsional'nykh norm* [Consumption of basic foodstuffs in Ukraine remains below the rational standards] Infoindustriya. <<http://infoindustria.com.ua/spozhivannya-osnovnih-produktiv-harchuvannya-v-ukrayini-zalishayetsya-nizhchim-ratsionalnih-norm/>> (2018, September, 20). [in Ukrainian].
15. Tsentri hromadskoho monitorynhu ta kontrolyu (2017). [Center for Public Monitoring and Control (2017)]. *Reytnh oblastey za kil'kistyu vidkrytykh pidpryyemstv z 2015 roku* [Ratings of regions by the number of open companies from 2015] <<https://naglyad.org/uk/2017/03/14/new-post/>> (2017, March, 14). [in Ukrainian].

Iryna Pysareva, PhD in Economics

Olha Radionova, PhD in Economics

Svitlana Aleksandrova, PhD in Pedagogics

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

## KNOWLEDGE MANAGEMENT AT TOURISM ENTERPRISES

Knowledge becomes an important factor in economic growth at the present stage of the world economy. Tourism, as one of the world's major economic sectors, will ultimately be required to adapt to the changes in the world market. Therefore it is suggested that if tourism enterprises have to remain competitive in this changing period, adoption of a knowledge management approach will be required to transform tourism research into capabilities for the sector. The base for the competitiveness of tourism enterprises is unique knowledge and intellectual property of the personnel. This article discloses the importance of knowledge management in tourism enterprises as a basis for the forming process of the competitive benefits. The effective formation, development, and use of knowledge become the strategic task for modern tourism enterprises.

**Keywords:** knowledge, knowledge management, tourism, tourism enterprises, competitiveness, management approaches, management methods.

**Introduction.** Modern organizations should pay considerable attention to knowledge as a source for obtaining competitive benefits by obtaining information on the state of the internal and external environment and contacts between them. Only through the understanding of their own capabilities and how they correlate with consumer needs of products, an organization can develop its own competitive benefits. Organizations should explore their own activities, and their connection with the external environment constantly and continuously.

The majority of the organizations, that are included in tourism field, consider knowledge as their most valuable and strategic resource. It is obviously for enterprises that they must effectively manage intellectual resources and capabilities to remain competitive. Integrated focus of technical and organizational initiatives together (e. g., IT-supported knowledge management) can provide a comprehensive infrastructure to support knowledge management processes, but it is not the guarantee for investments and realizing the objectives for tourism enterprises.

**The analysis of recent research and publications.** Among the most authoritative researchers in the field of general theory of knowledge management, are authors such as T. Davenport<sup>1</sup>, M. Earl<sup>2</sup>, K. Wiig<sup>3</sup>, L. Prusak<sup>4</sup>, P. Senge<sup>5</sup>.

During development of knowledge management, the greatest successes have been achieved by foreign scholars and management practices: I.Nonaka, H.Takeuchi<sup>6</sup>, Je. Broking<sup>7</sup>, U. Bukovich<sup>8</sup>, T. Stewart<sup>9</sup>, E. Willer<sup>10</sup>, J. Harrington<sup>11</sup>, L. Edvinsson<sup>12</sup>.

**The purpose** of the research is to substantiate the importance of knowledge management at tourism enterprises. Despite the large number of works devoted to knowledge management issues, the topic chosen for research can be considered insufficiently developed.

<sup>1</sup> Davenport, T. (1998). *Working Knowledge – How Organizations Manage What They Know*. Harvard Business School Press.

<sup>2</sup> Earl, M. (2001). Knowledge management strategies. *Journal of Management Information Systems* 18 (1), 215-223.

<sup>3</sup> Wiig, K., Hoog, de R., Spek, R. (2002) Supporting knowledge management: a selection of methods and techniques. *Journal of Knowledge Management*, 13 (1), 15-27.

<sup>4</sup> Davenport, T.H., Prusak, L. (2000). *Working knowledge: How organizations manage what they know*. Boston, MA: Harvard Business School Press.

<sup>5</sup> Сенге, П. (2003). *Пятая дисциплина. Искусство и практика самообучающейся организации*. Москва: Олимп-Бизнес.

<sup>6</sup> Nonaka, I., Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. New York: Oxford University Press.

<sup>7</sup> Брукинг, Э. (2006). *Управление интеллектуальным капиталом: проблемы и решения*. СПб: Питер.

<sup>8</sup> Букович, У., Уильямс, Р. (2003). *Управление знаниями: руководство к действию*. Москва: ИНФРА-М, XVI.

<sup>9</sup> Стюарт, Т.А. (2007). *Интеллектуальный капитал. Новый источник богатства организации*. Москва: Поколение.

<sup>10</sup> Джанетто, К., Уилер, Э. (2005). *Управление знаниями: Руководство по разработке и внедрению корпоративной стратегии управления знаниями*. Москва: Хорошая книга.

<sup>11</sup> Harrington, H. James, Voehl, F. (2007). *Knowledge Management Excellence: The Art of Excelling in Knowledge Management*. Paton: Professional.

<sup>12</sup> Edvinsson, L., Malone, M. S. (2001). *Kapital intelektualny*. Warszawa : PWN.

**Main material.** Knowledge in the broadest sense is meaningful and classified facts, data, principles, procedures for obtaining information and data, examples, means for explanation, etc. They can be transmitted in the form of instructions, traditions and structured information. Knowledge can also be presented in the form of accumulated experience, ie theoretical and practical knowledge. Theoretical knowledge consists of fundamental concepts, hypotheses, principles, models that have been identified and generalized by leading experts as a result of relevant work. Practical knowledge consists of applied theory, empirical rules, experience and other rational models, which are constantly used in the current work.

Thus, knowledge can be represented as a combination of experience, values, contextual information, expert assessments, which makes it possible to evaluate and incorporate new experiences and information. Knowledge exists in the minds of those persons who know. At the enterprise, it is fixed not only in documents, but also in processes, procedures, norms, in general in practice.

Quite often the term «knowledge» is identified with the term «information». However, there are some differences between them. So «information» is often represented as data that are organized and transmitted in a certain way, as a movement associated with the transfer of knowledge, that is, information is the base of knowledge. At the same time, knowledge can be defined both as a product of information application, and as a tool for its interpretation. They are dependent on the social and technological context.

The main properties of knowledge can be attributed to the following facts:

- knowledge can be simultaneously used by a significant number of consumers without loss of quantity and quality;
- knowledge does not disappear as it is used, i. e. knowledge is inexhaustible;
- knowledge is very difficult to assess;
- the quantity of knowledge does not reduce their quality;
- knowledge does not depend on the spatial location, but depends on the time because can quickly get out of date;
- knowledge may be transferred irrevocably, or under appropriate conditions;
- knowledge largely depends on the intellectual, and sensory properties of the person;
- knowledge depends on the social context.

Knowledge can be considered in several aspects, namely, as:

- resource used in the activities of an organization, such as labor and capital;
- an important economic product associated with new forms of organization activities based on trade in knowledge products, such as consulting, licensing, etc. ;
- a base of an organization and economic activity of business entities;
- an industry that is growing at a fast tempo and influencing social development.

Being as an organization resource, knowledge has a number of features:

Firstly, the use of knowledge leads to its accumulation, multiplication and distribution, while the use of other resources that are finite (e. g. material and monetary resources), on the contrary, leads to a decrease in their volume.

Secondly, the application of knowledge in an organization is capable of increasing labor productivity by tens and hundreds of times, while activating a new demand for knowledge<sup>1</sup>; knowledge in this case acts as the productive force of the subject of management.

Thirdly, knowledge is the available resources for their acquisition and distribution at the expense of technology and communication capabilities of a person.

In recent years, knowledge has become one of the main resources in the tourism industry, which can significantly affect increasing for its competitiveness, investment attractiveness, and capitalization levels.

The main thing in the economy based on knowledge is not so much in creating new knowledge, but it is in its productive use.

For the first time, the term «knowledge management» was used in 1986 in the statement by Carl Wiig at the UN conference in the context of IT solutions aimed at preserving, structuring, analyzing, searching for reports, analytical notes and other documents describing some successful experience in industry or within the company itself.

At the present time, despite the fact that since the first use of the concept of knowledge management has passed almost 25 years, there is no one whole definition of this concept, which may be due to the multifaceted nature of this process. In the scientific literature you can find the most varied definitions for knowledge management.

The importance of the «knowledge management» category is increasing every year, reflecting the objective requirements for the development of high-tech production, the informatization of society, and the increasing role of human capital in the post-industrial economy. Table 1 represents an analysis of the scientific definitions of the category «knowledge management».

---

<sup>1</sup> Желена, М. (2002). *Информационные технологии в бизнесе: Энциклопедия*. СПб: Питер.

Table 1

## Definitions of the «knowledge management» category by various authors

Author	Definition
Nort, D.	Components of the knowledge management process: providing knowledge; application of knowledge; knowledge transfer; digestibility of knowledge; knowledge improving, updating and expanding knowledge, forgetting an outdated knowledge <sup>1</sup>
Chernikov, K.	Knowledge management includes the following activities: development of a common business strategy; dissemination of advanced experience; training the staff; getting knowledge about customer; management of intellectual resources; innovations <sup>2</sup>
Stounhaus, D.	Knowledge management includes processes: knowledge generation; formalization; knowledge diffusion (spreading); coordination and control of knowledge, which effectiveness depends directly on the organizational culture, the organizational structure of the enterprise, its infrastructure and communication contacts. <sup>3</sup>
Varlamova, Z.N.	Knowledge management is one of the intellectual capital management subsystems that includes following subsystems: innovation management, human resource management, information management, business process management <sup>4</sup>
Mil'ner, B. Z.	Knowledge management is a new cross-functional discipline and a new type of management activity aimed at intensive use of intangible assets as main resources of the knowledge economy and stimulating innovation in order to maximize the efficiency of the economy at the national and international level <sup>5</sup>
Harrington, H. James	Knowledge management is a strategy for transforming company's intellectual assets, including recorded information (explicit knowledge), into new values, into increasing its productivity and competitiveness <sup>6</sup>
Ruggles, R.	Knowledge management is an approach to adding or creating value through more active use of know-how, experience and opinions that can be found inside, and in many cases outside the organization <sup>7</sup>
Dzhanetto, K.	Knowledge management is a process in which employees consciously create, structure and use a company's knowledge base. <sup>8</sup>
Wiig, K.	Knowledge management – the systematic formation, updating and application of knowledge in order to maximize the efficiency of the enterprise <sup>9</sup>
Petuhov, V.I.	Knowledge management – a set of organizational procedures, organizational units and computer technologies that ensure an integration of various sources of the knowledge and their collective use in business processes <sup>10</sup>

There are two approaches to knowledge management. The first is the personifying or intuitionistic approach, which is based on the fact that the knowledge bearer (experts) keep it and share it. The main thing in knowledge

<sup>1</sup> Норт, Д. (1997). *Институты, институциональные изменения и функционирование экономики*. Москва: Фонд экономической книги Начала.

<sup>2</sup> Черников, К. (1999). Что такое «управление знаниями»? *Носорог*, 12.

<sup>3</sup> Стоунхаус, Дж. (1999). Управление организационным знанием. *Менеджмент в России и за рубежом*, 1, 1-4.

<sup>4</sup> Варламова, З.Н. (2006). *Теоретико-методологические основы управления знаниями в организации*.

Екатеринбург: Институт экономики УрО РАН.

<sup>5</sup> Мильнер, Б. З. (2003). Концепции управления знаниями в современных организациях. *Российский журнал менеджмента*, 1, 57-76.

<sup>6</sup> Harrington, H. James, Voehl, F. (2007). *Knowledge Management Excellence: The Art of Excelling in Knowledge Management*. Paton Professional.

<sup>7</sup> Ruggles, R. (1998) The State of the Notion: Knowledge Management in Practice. *California Management Review*, 40 (3).

<sup>8</sup> Джанетто, К., Уилер, Э. (2005). *Управление знаниями: Руководство по разработке и внедрению корпоративной стратегии управления знаниями*. Москва: Хорошая книга.

<sup>9</sup> Wiig, K., Hoog, de R., Spek, R. (2002). Supporting knowledge management: a selection of methods and techniques. *Journal of Knowledge Management*, 13 (1), 15-27.

<sup>10</sup> Петухов, В.И. (2007). *Инновационный менеджмент: управление знаниями в организации*. Н.Новгород: Волго-Вятская академия гос. службы.

management is employees, their motivation, communication, organization culture, and technology is just an infrastructure. The second approach is an informational or technological approach, which is based on the fact that modern organizations, especially large corporations, are accumulators for amounts of data stored by operational and transactional systems in various functional divisions. For the knowledge search in data arrays and process them, the information and intellectual technologies, which reveal hidden dependencies and rules in data are needed. Knowledge is considered as accurate information<sup>1</sup>. The integration of the above approaches can be seen in a conceptual knowledge management model, in which three interrelated components can be distinguished:

- knowledge infrastructure. Two constituents of this component are: the existing structure and organization processes; sources of knowledge.
- culture of knowledge. Companies must provide a cultural environment that would promote exchange for knowledge. Creating an effective culture of knowledge includes an awareness of the importance of the human's role as a bearer of the knowledge, and creation of the human's interest in exchange of the knowledge.
- knowledge technology (data and text research; document management system; tools for organizing collaboration; corporate knowledge portals; decision support tools).

Thus, knowledge management can be defined as the direction of an organization's management, representing the process of transforming the main proprietary components of intellectual property into material values and the added value of products. Knowledge plays a significant role in all aspects of organizational life, in the formation of values shared by all participants in the organization on which the knowledge management system relies. These values of the organization include: openness, participation, delegation, dialogue, trust and honesty. General knowledge, taking into account the values of the organization, constitutes organizational knowledge, on which the organization's capabilities are based for change in order to survive and develop, which are developed due to the knowledge of each employee of the organization and include an overview of the principles, rules, methods, skills, facts that ensure the organization's business activity, as well as experience and professional qualities of employees.

A knowledge management system at tourism enterprises covers several areas of management activity and is implemented through a targeted impact on the organization's human resources in order to achieve current and future goals and objectives of the enterprise through management: corporate training; career of employees; staff motivation; organizational culture; a system of internal communications; assessment of staff activities.

By managing the knowledge, tourism enterprises perform the following key functions:

- a) the acquisition of knowledge – the use of already existing knowledge in the world and their application in the organization (for example, in the open trade mode, to attract foreign investment, and enter into licensing agreements), as well as obtaining new knowledge through research and development;
- b) the assimilation of knowledge (for example, providing universal primary education, the creation of opportunities for lifelong learning and the development of higher education systems);
- c) the transfer of knowledge – the use of new information and telecommunication technologies, the appropriate legal regulation, and providing an access to information resources.

For successful and viable outcomes of knowledge management in tourism enterprises, many factors may play important roles. Some of them are following:

*The role of culture.* Culture plays an important role in how knowledge management function is being implemented in tourism enterprises. Four knowledge management challenges domain involves human interactions. These are technical, social, managerial and personal. The sum total of individual knowledge can be collective knowledge by developing a culture that values knowledge sharing and knowledge creation. It is accepted that organisational learning culture is important for knowledge creation.

*Knowledge management processes.* Considering the process-based view of management theory, major categories of knowledge-focused activities can be an answer for what can be managed about knowledge: 1) generating/creating new knowledge; 2) accessing valuable knowledge from outside sources; 3) using accessible knowledge in decision making; 4) embedding knowledge in processes, products and/or services; 5) representing knowledge in documents, databases and software; 6) facilitating knowledge growth through culture and incentives; 7) transferring existing knowledge into other parts of the organization; 8) measuring the value of knowledge assets and/or impacts of knowledge management.

*Knowledge creation.* Knowledge creation can be possible in a shared space for emerging relationships. The effective creation of new knowledge, especially tacit knowledge, hinges on strong caring relationships among the members of an organization. Sharing tacit knowledge can be possible through joint activities such as being together, spending time, living in the same environment, known as socialization stage for knowledge conversion. Knowledge management efforts must focus more on tacit knowledge and experiment with new organizational forms, cultures and reward systems to enhance interpersonal interaction and social relationships.<sup>5</sup> Human relationships are themselves a function of the organizational culture.

---

<sup>1</sup> Абдикеев, Н.М., Киселев, А.Д. (2011). *Управление знаниями корпорации и реинжиниринг бизнеса*. Москва: ИНФРА-М.

*Leadership.* Knowledge is manageable only when leaders embrace and foster the dynamism of knowledge creation. Lack of support from senior management, specifically visionary, moral and fiscal resources, knowledge management efforts cannot be successful. Top management must realise that knowledge needs to be nurtured, supported, enhanced and cared for. What they should consider for enabling knowledge creation is to think in terms of systems and ecologies which can provide for the creation of platforms and cultures where knowledge can freely emerge.

*Learning & Participation.* Learning cannot be limited to acquire facts and techniques. People learn through participation in communities of knowledge by embodying their particular perspectives and practices. Knowledge work is dominated communication, deliberation, debate and negotiation. Knowledge is created as practitioners see the logic of each other's thinking in communities who have common interests. To facilitate learning, the culture of the organization must nurture a climate within which learning and knowledge are highly valued, empowerment of individuals, motivation to questions are required. Leadership is crucial for such a culture. Building trust to encourage sharing and experiential learning of tacit knowledge is the responsibility of leadership. For achieving knowledge management benefits, a corporate learning strategy should be developed in tourism enterprise.<sup>6</sup>

*Strategy.* Knowledge management efforts lack of strategy link and even it is not a key evaluation criterion or motivating factor. Decisions are made in a context including a business strategy along with a set of experiences and skills, a culture and structure, and a set of technology and data. In an organization, in creating value, people can use their competence externally or internally. External structure consists of relationships with customers, suppliers and the image of the firm. Internal structure consists of concepts, management, administrative systems, models, attitudes. Successful knowledge strategy must be explicit and clear links to business strategy.

The methods that a knowledge management function uses are variable, and depending on the stage of knowledge acquisition. T. Davenport and L. Prusak in their works highlighted the following stages of management: the definition of knowledge important to achieve the goal; accumulation of knowledge, methods, experience, qualifications; selection of the necessary knowledge, evaluation of their usefulness; Storage: the necessary knowledge is classified, recorded in the organizational memory, a professional intelligence is its integral part.

Prusak L. singled out three ways:

- buying knowledge: hiring qualified employees, partnership;
- knowledge rental: hiring consultants, attracting third-party organizations on a subcontract basis, assistance from consumers, suppliers;
- knowledge development: training at work and outside, inviting trainers, spreading existing knowledge<sup>1</sup>.

The methods of knowledge management in tourism enterprises include:

1. Methods for management of formalized knowledge.
2. Methods for management of non-formalized knowledge.
3. Highly specialized and universal methods for knowledge management.

Methods for management of formalized knowledge. A management of formalized knowledge in modern enterprises is carried out using information technology. Knowledge formalization on paper media is almost completely a thing of the past, since it is less convenient and reliable than the electronic form. Information technologies allow to ensure the safety of knowledge in the organization and the effectiveness of operations with them. The main methods and tools of information technology used for knowledge management include:

Knowledge Bases are databases containing the experience and knowledge of company employees, a description of various problems and their solutions, as well as potentially possible professional situations and rules of behavior. Such knowledge bases may contain best practices, mistakes made, etc.;

Document management systems are systems designed for the store of documents in electronic form, using which their indexing, search and access to them by employees of the organization is ensured; Information retrieval systems are search tools for employees' requests, combining search through all databases and knowledge available in the company;

Means for online data presentation (OLAP – online analytical processing, data mining and text mining) are analytical tools that provide the ability to search and evaluate patterns in data arrays, that is, the creation of new knowledge, using statistical and mathematical modeling methods;

Decision support systems are systems based on artificial intelligence, expert systems, etc<sup>2</sup>.

All the listed methods for management of formalized knowledge can be used in an organization both individually and as part of a general knowledge management system. The main condition for the effectiveness of these methods is their integration with the company's business processes and the existing corporate information system.

<sup>1</sup> Davenport, T.H., Prusak, L. (2000). *Working knowledge: How organizations manage what they know*. Boston, MA: Harvard Business School Press.

<sup>2</sup> Горбунова, Е. Н. (2016) Управление знаниями в организации. *Менеджмент качества*, 1 (33), 5.

Methods for management of non-formalized knowledge. Managing non-formalized knowledge in an organization is a complex social process that is based on the methods of building social networks and communication tools between employees<sup>1</sup>. At the same time, methods for managing non-formalized knowledge can be both in personal interaction and in interaction with the use of information technologies. An example of knowledge management methods based on personal interaction can be the organization of meetings and meetings of employees, the creation of conditions for informal communication, corporate events, etc. An example of knowledge management techniques based on interaction with the use of information technologies can be the use of various types of communication between employees – telephone, emails, forums and web conferences, blogs and social networks, etc.

In addition, the organization can apply the methods of building social networks, which are part of the system of management of non-formalized knowledge. These include: Corporate Yellow Pages; Search engines expertise; Best practice systems; Professional communities; Mentoring and mentoring systems<sup>2</sup>. These methods of knowledge management contribute to the strengthening of relationships among employees of the organization, the transfer of knowledge and the exchange of them.

Highly specialized and universal methods for knowledge management. Highly specialized knowledge management techniques may relate either to a specific category of knowledge, or to the process of formalizing the non-formalized knowledge of employees. The use of such methods is appropriate when the organization owns any specific knowledge or aims to prevent the loss of knowledge caused by the living of employees who own them. The essence of these methods is to create programs and systems used to translate the knowledge of particular employees into the knowledge of the organization.

Each organization independently makes a decision on how to manage its own specific knowledge, depending on its capabilities and needs. The most effective is considered to be the use of a combination of suitable management methods for formalized and non-formalized knowledge, as well as the introduction of specialized tools, due to the organization's knowledge needs.

**Conclusions.** As with other sectors, knowledge will become the fundamental factor underpinning successful tourism enterprises. Compared to other fields, the transfer of knowledge management concepts to the tourism sector has been slow. For successful and viable outcomes of knowledge management in tourism enterprises, many factors may play important roles. Some of them are the role of culture, knowledge management processes, knowledge creation, leadership, learning and participation and the strategy. The tourism sector is dominated by small-to-medium sized enterprises, which are traditionally research averse. As a result tourism research has not been subject to a knowledge management approach and the sector is not as competitive as it could be.

Today, intercultural knowledge is becoming increasingly important for the business world. International cooperation, globalization require intercultural literacy. Understanding national characteristics will help to formulate something in common that can help explain the behavior of governors and controlled people in modern society. Knowledge of deeply rooted attitudes and judgements, characteristics, patterns and behavioral traditions among people of different cultures will help not only to improve and broaden their horizons, but also to make more effective management decisions. Thus, knowledge management is crucial to the success of enterprises in building and maintaining long-term business relationships in a multicultural environment.

#### References:

1. Davenport, T. (1998). *Working Knowledge – How Organizations Manage What They Know*. Harvard Business School Press. [in English].
2. Earl, M. (2001). Knowledge management strategies. *Journal of Management Information Systems*, 18 (1), 215-223. [in English].
3. Wiig, K., Hoog, de R., Spek, R. (2002). Supporting knowledge management: a selection of methods and techniques. *Journal of Knowledge Management*, 13 (1), 15-27. [in English].
4. Davenport, T.H., Prusak, L. (2000). *Working knowledge: How organizations manage what they know*. Boston, MA: Harvard Business School Press. [in English].
5. Senge, P. (2003). *Pjataja disciplina. Iskustvo i praktika samoobuchajushhejsja organizacii*. Moscow: Olimp-Biznes. [in Russian].
6. Nonaka, I., Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. New York: Oxford University Press. [in English].
7. Bruking, Je. (2006). *Upravlenie intellektual'nyj kapitalom: problemy i reshenija* [Managing Intellectual Capital: Problem and Reshaping]. SPb: Piter. [in Russian].
8. Bukovich, U., Uiljams, R. (2003). *Upravlenie znanijami: rukovodstvo k dejstviju* [Knowledge Management: A Guide to Action]. Moscow: INFRA-M. [in Russian].
9. Stjuart, T. A. (2007). *Intellektual'nyj kapital. Novyj istochnik bogatstva organizacii* [Intellectual capital. New source of wealth organizations]. Moscow: Pokolenie. [in Russian].

<sup>1</sup> Тузовский, А.Ф., Чириков, С.В., Ямпольский, В.З. (2005). *Системы управления знаниями (методы и технологии)*. Томск: Издательство НТЛ, 2005.

<sup>2</sup> Вовк, Я.Ю. (2013) Процес управління знаннями підприємства та його особливості. *Науковий вісник НЛТУ України*, 23 (17), 343-352.

10. Dzhanetto, K., Uiler, Je. (2005). *Upravlenie znanijami: Rukovodstvo po razrabotke i vnedreniju korporativnoj strategii upravlenija znanijami* [Knowledge Management: A Guide to Developing and Implementing a Corporate Knowledge Management Strategy]. Moscow: Dobraja kniga. [in Russian]
11. Edvinsson, L., Malone, M. S. (2001). *Kapital intelektualny* [Intellectual capital]. Warszawa: PWN. [in Polish].
12. Zhelena, M. (2002). *Informacionnyye tekhnologii v biznese: Entsiklopediya* [Information technology in business: Encyclopedia]. SPb: Piter. [in Russian].
13. Nort, D. (1997) *Instituty, institucional'nye izmeneniya i funkcionirovanie jekonomiki* [Institutions, institutional changes and the functioning of the economy]. M. : Fond jekonomicheskoy knigi «Nachala». [in Russian].
14. Chernikov, K. (1999). Chto takoe «upravlenie znanijami»? [What is “knowledge management”?]. *Nosorog* [Rhinoceros], 12. [in Russian].
15. Stounhaus, Dzh. (1999). Upravlenie organizacionnym znanijem [Management of organizational knowledge]. *Menedzhment v Rossii i za rubezhom* [Management in Russia and abroad], 1, 1-4. [in Russian].
16. Varlamova, Z.N. (2006). *Teoretiko-metodologicheskie osnovy upravlenija znanijami v organizacii* [Theoretical and methodological foundations of knowledge management in organizations]. Ekaterinburg: Institut jekonomiki UrO RAN. [in Russian].
17. Milner, B. Z. (2003). Konceptii upravlenija znanijami v sovremennyh organizacijah [Concepts governing knowledge in modern organizations]. *Rossijskij zhurnal menedzhmenta* [Russian Journal of Management], 1, 57-76. [in Russian].
18. Harrington, H. James, Voehl, F. (2007). Knowledge Management Excellence: The Art of Excelling in Knowledge Management. Paton Professional. [in English].
19. Ruggles, R. (1998) The State of the Notion: Knowledge Management in Practice. *California Management Review*, 40 (3). [in English].
20. Petuhov, V.I. (2007). *Innovacionnyj menedzhment: upravlenie znanijami v organizacii* [Innovative management: knowledge management in organizations]. N.Novgorod: VVA. [in Russian].
21. Abdikeev, N.M., Kiselev, A.D. (2011). *Upravlenie znanijami korporacii i reinzhiniring biznesa* [Corporate knowledge management and business reengineering]. Moscow: INFRA-M. [in Russian].
22. Gorbunova, E. N. (2016). Upravlenie znanijami v organizacii [Knowledge management in the organization]. *Menedzhment kachestva* [Quality management], 1(33). [in Russian].
23. Tuzovskij, A.F., Chirikov, S.V., Jampol'skij, V.Z. (2005). *Sistemy upravlenija znanijami (metody i tekhnologii)* [Knowledge management systems (methods and technologies)]. Tomsk: NTL. [in Russian].
24. Vovk, Y.Y. (2013). Proces upravlinnya znannyamy pidpryyemstva ta jogo osoblyvosti [Process of knowledge management of the enterprise and its features]. *Naukovyj visnyk NLTU Ukrayiny* [Scientific herald of NLTU of Ukraine], 23 (17), 343-352. [in Ukrainian].

**Михайло Дубель**

*Донецький національний університет імені Василя Стуса, Україна*

## **ОСОБЛИВОСТІ РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ СЕРВІСУ ЦИФРОВОЇ ДИСТРИБУЦІЇ STEAM**

**Mikhailo Dubel**

*Vasyl' Stus Donetsk National University, Ukraine*

### **FEATURES OF REGIONAL DEVELOPMENT OF STEAM DIGITAL DISTRIBUTION**

The article is devoted to the development of the service of digital distribution Steam in different countries of the world. The features of behavior of consumers from the largest number of service users by countries are revealed. The analysis of global tendencies of distribution of service based on indicators of activity of clients is analyzed. It is determined that the share of East Asian countries, first of all, in China has increased significantly and has almost reached the level of North America. Statistical data revealed that significant growth tendencies of service income were also observed in the regions of Eastern Europe and the Middle East. Based on these trends, it was determined that China would be the most promising market for Steam.

**Keywords:** digital distribution, regional development, Steam, SteamSpy, Tencent.

**Постанова проблеми.** У наш час суспільство стоїть на порозі унікальної епохи, коли, за умови глобального поширення мереж Інтернет та електронних носіїв, здійснюються перетворення не тільки в економіці, але і в психології людей. Сьогодні люди готові платити не тільки за реальні продукти, але і за нематеріальні продукти творчості, такі як відеоігри, музику, кіно, електронні книги тощо. Якщо раніше людині доводилося купувати фізично відчутний твердий носій, на якому була записана цифрова версія улюбленого фільму або музичного альбому, то сьогодні все більшу аудиторію збирають сервіси цифрової дистрибуції, які не пропонують споживачеві взагалі ніяких матеріальних об'єктів, тільки лише цифрову версію продукту. Споживання електронної інформації вимагає відповідних технічних засобів, тому ринок цифрової дистрибуції трансформується та видозмінюється разом із появою нових електронних пристроїв та технологічних рішень.

**Постановка цілей.** Метою статті є дослідження регіональних особливостей застосування нового сервісу цифрової дистрибуції Steam, визначення його конкурентних переваг та подальших перспектив поширення серед суб'єктів ринку електронної комерції.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Дослідженню питання розвитку електронної комерції в Україні приділили увагу такі вітчизняні вчені: Петрик О.А., Литовченко І.Л., Успенський І.В., Писаренко В.В., Полонець В.М., Пилипчук В.П., Окландер М.А., Артюхов М.О., Павленко А.Ф., Войчак А.В., Примак Т.О.

Розгляду питань розвитку сервісу цифрової дистрибуції Steam присвячені роботи таких фахівців, як: С. Гальонкін, Дай Лін.<sup>1</sup>, Ахмед Е. Хасан<sup>2</sup>, Крістофер Мур, Абдалла Кусеф. Але, регіональні особливості застосування сервісу цифрової дистрибуції Steam не були освітлені у наукових творах, саме тому ця робота є актуальною.

**Методологія дослідження.** У процесі дослідження використано діалектичний метод наукового пізнання, а також загальнонаукові методи пізнання: метод теоретичного узагальнення; системний підхід; метод аналізу та синтезу; методи статистичного аналізу, а також пакет прикладних програм SteamSpy для збору та обробки даних з метою дослідження статистики продажів у сервісі Steam.

**Викладення основного матеріалу.** Дистрибуція – це організація збуту товару, розподіл товару по мережі збуту.

Дистрибуція являє собою комплекс взаємопов'язаних функцій, які реалізуються у процесі розподілу матеріального потоку між різними покупцями. Таким чином, розподільна логістика, або фізичний розподіл – це діяльність, пов'язана з отриманням продукції, її збереженням до моменту отримання замовлення і наступній доставці до клієнта.

<sup>1</sup>Springer Science+Business Media New York (2016). *Studying the urgent updates of popular games on the Steam platform* <<https://link.springer.com/article/10.1007/s10664-016-9480-2>> (2019, травень, 28).

<sup>2</sup>Springer Science+Business Media New York (2016). *An empirical study of game reviews on the Steam platform* <<https://link.springer.com/article/10.1007/s10664-018-9627-4>> (2019, травень, 28).

Цифрова дистрибуція або цифрове поширення – один із сучасних способів поширення легального електронного контенту (музика, відео, програмне забезпечення, відеоігри). Цей термін зазвичай використовується у тих випадках, коли поширення медіа-контенту відбувається за допомогою інтернет-каналів, тобто без використання фізичних методів поширення інформації. Іншими словами, без матеріальних носіїв інформації.

Переваги цифрової дистрибуції:

#### 1. Прямі продажі

Товари, поширювані методом цифрової дистрибуції, не вимагають додаткових витрат на виробничі площі, складування, доставку і розміщення в місцях продажів. Кількість людей, залучених в ланцюжок доставки товару від виробника до покупця, значно скорочується, в результаті чого вартість таких товарів знижується, а частка доходів виробників збільшується.

#### 2. Доступність

Купівля та продаж товарів методом цифрової дистрибуції доступна з будь-якого місця на планеті, де є доступ в Інтернет. При цьому доставка покупки здійснюється практично миттєво, в залежності від швидкості з'єднання.

#### 3. Постійна наявність

При наявності всього однієї копії продукту, його можна продавати мільйонам покупців нескінченне число разів як завгодно довго за часом. В реальній торгівлі, якщо товар закінчився на складі або перестав випускатися, покупець не має можливості його придбати, в той час як вона знімає ці бар'єри.

Цифрова дистрибуція заповнила різні сфери прояву інтересів людини, такі як, наприклад:

1) Музика. Поява можливості поширювати музичний контент у мережі Інтернет призвела до великого падіння продажів музикальної продукції на початку нашого століття, коли продажі CD-дисків скоротилися практично у два рази. Однією з головних причин того, що обсягам продажу ліцензійних CD-дисків було завдано такої шкоди, було те, що неліцензійне завантаження музичного контенту було дуже доступним. Таке порушення авторських прав сильно впливало на продаж та економічні показники в індустрії музики. Тому було вирішено змінити бізнес-модель, яка б дозволяла не відставати від швидко мінливих технологій. Крок, який було зроблено за для переміщення музичної індустрії в інтернет-простір був успішний з кількох причин. Розвиток такого методу, як стиснення даних без втрат, дозволяло користувачам стискати музичні файли у форматі високої якості. Інтернет-магазини стали дозволяти споживачам вибирати саме ті пісні, які хочуть слухачі, замість того, що їм довелося б купувати весь альбом, з якого користувач хотів слухати тільки одну-дві композиції.

2) Відео. Безліч традиційних мережевих телевізійних шоу, фільмів та іншого відео-контенту тепер доступні в Інтернеті. Їх може надати в загальний доступ сам власник контенту, або можна скористатися сторонніми сервісами. YouTube, Netflix, Hulu, Synaptor, Amazon Video, FlickRocket та інші мережеві відео-сервіси дозволяють власникам контенту його розміщувати, щоб користувачі могли отримати доступ до його вмісту через комп'ютери, смартфони, планшети або за допомогою таких пристроїв, як ігрові приставки, комп'ютерні приставки або телевізори Smart TV.

3) Книги. Феномен появи книг у цифровому форматі дав користувачам можливість отримувати доступ до них за допомогою портативних електронних книг. Одним з переваг електронних книг є те, що вони дозволяють користувачам отримувати доступ також і до додаткового контенту через гіпертекстові посилання. Крім того, завдяки таким електронним книгам читачі тепер можуть зберігати відразу кілька книг у залежності від розміру жорсткого диска їх влаштування. Таким чином, після появи електронних книг у багатьох компаній, які вклали гроші в модернізацію свого обладнання, істотно зросли обсяги продажу своїх товарів.

4) Відеоігри. Сама ідея продавати комп'ютерну гру засобами інтернет-сервісу зародилася за часів релізу Half-Life У 1997 році її розробник Valve домовився з видавництвом залишити собі право на поширення гри у «цифрі». Її видавець – велика міжнародна компанія Sierra не придала цьому особливого значення, подарувавши, таким чином, Valve можливість створити унікальну і над прибуткову систему Steam. Їй вдалося одній з перших побачити вигідність такого бізнесу. Цифрова дистрибуція значно змінила структуру індустрії відеоігор. Приблизно з 2000-х років ставало все більше доступних користувачам і комерційно успішних ігор, наприклад, таких як рімейки класичних ігор. Нова для того часу можливість цифрового розподілу також мотивувала займатися створенням нового ігрового контенту не досить відомих виробників ігор, до числа яких входили незалежні розробники ігор, оскільки раніше це майже не приносило їм ніякої комерційної вигоди.

Для полегшення процесу продажу ігор ігрові компанії стали створювати свої власні платформи для цифрової дистрибуції. Ці платформи, такі як Steam, Origin і Xbox Live Marketplace, надають послуги, що дозволяють здійснювати покупку і завантажувати цифровий контент для конкретних ігрових консолей або комп'ютерів. Деякі платформи також можуть служити в якості системи управління цифровими правами, обмежуючи використання придбаних ігор та прив'язуючи їх до одного акаунту.

На відміну від ігор, які записані на дисках, цифрові ігри можна придбати відразу ж легким способом, навіть не виходячи з дому. Саме таким чином геймери можуть за більш короткий термін отримати безпосередній доступ до гри. Також, у порівнянні з фізичними іграми, цифрові ігри, як, наприклад, ті, які

пропонуються на сервісі цифрової дистрибуції Steam, не можуть бути втрачені або знищені, їх можна завантажити знову в будь-який час. Однак подібні сервіси не пропонують можливості продати гру, яка вже була у використанні, коли вона більше не буде потрібна користувачеві. Але в той же час ці сервіси можуть надавати послуги, завдяки яким можна скористатися спільним сімейним режимом під час ігор.

Крім того, зростаюча поширеність феномена цифрової дистрибуції дозволила незалежним розробникам ігор продавати і поширювати свої ігри без необхідності укладати угоди з іншими видавцями. Більше не було необхідності покладатися на звичайні повільні методи продажу, щоб побачити прибуток. Незалежні розробники ігор могли бачити, що цифрове поширення їх ігрового контенту вже було більш успішним, хоча до цього видавці навіть могли не прийняти їх ігри.

Steam мав величезний вплив на розвиток ігрової індустрії. Особливо це стосується розвитку так званих інді-ігор, тобто ігор від незалежних розробників. Поширення такої продукції на дисках – ризикова справа, а метод цифрової дистрибуції є куди менш витратним. Сервіс вплинув і на цифрову дистрибуцію в цілому. Steam став першим успішним проектом у цій сфері. Основними причинами такого успіху є легкість використання сервісу, постійний потік реклами, а також існування Steam Community. Steam Community було створено 12 вересня 2007 року з метою полегшення спілкування між користувачами сервісу. Це оновлення дозволило створювати не тільки персональні web-сторінки в системі Steam, а також групи та вступати до їх складу. Можливість зведеного спілкування між клієнтами сервісу дозволила їм рекомендувати продукцію, обмінюватися ігровими предметами та здійснювати інші дії, що приносять користь компанії.

За оцінками аналітиків, через Steam проходить від 80% до 90% всіх цифрових покупок ігор на PC. Подібне майже монопольне становище виникло внаслідок деяких факторів:

1) Valve були піонерами цифрової дистрибуції на PC. Коли вони запустили Steam в 2003 році, це був дуже сумнівний проект, через те, що безлімітний інтернет був ще слабо поширений, а його швидкість замала. Плюс, багато потенційних споживачів бажали віддавати перевагу пануючій дисковій версії, а не цифровій копії. Але прогнози помилялися: 25% всіх копій Half-Life 2 були придбані через Steam, а багато інших компаній вирішили створити своїх аналогів.

2) Наявність DRM. На початку 2000-х більшість ігрових розробників вибудовували свою стратегію захисту навколо використання оптичного приводу і необхідності регулярно вставляти туди ліцензійний диск. Це дуже дратувало гравців, адже диск міг загубитися, а регулярне використання могло запросто його зіпсувати. Користувачі Steam-ігор були позбавлені цього недоліку.

3) Соціальний аспект. Steam отримав масу соціальних елементів: в нього була додана можливість створити свою персональну сторінку, заводити друзів, обмінюватися повідомленнями, вступати в групи, писати огляди, ділитися своїми скріншотами і іншим контентом власного виробництва на зразок колекційних карток. Можна сказати, що Steam перетворився на подобу соціальної мережі.

4) Розширений функціонал. Valve продовжують прикладати масу зусиль, щоб їх сервіс утримував титул самого функціонального цифрового магазину, а багато їх ідей згодом переймають конкуренти.

5) Зручність користування. Цей пункт безпосередньо пов'язаний з попереднім. В Steam необхідну гру можна купити буквально в пару кліків, система завантажить її і останні оновлення, а також драйвера. Дані акаунту можна зберігати на «хмарних технологіях»

6) Лояльна цінова політика. В сервісі регулярно проходять різні денні, тижневі акції знижок, безкоштовні вікенди і великі сезонні розпродажі. Цікаво, що бували випадки, коли інші ігрові маркетплейси критикували цю політику, але з часом теж починали балувати своїх клієнтів чималими дисконтом.

Завдяки сервісу SteamSpy проаналізуємо географічні особливості функціонування цього сервісу цифрової дистрибуції задля прогнозування тенденцій розвитку Steam на міжнародній арені.

SteamSpy – інструмент збору та обробки даних, розроблений вітчизняним вченим Сергієм Гальонкіним, завдяки якому можна досліджувати статистику продажів у сервісі, середню кількість користувачів за окремими регіонами, жанрову статистику тощо. Ця інформація надає можливість зробити висновки про наявність користувачів, їх бажання та можливість витратити кошти на придбання цифрової продукції у регіональному масштабі.

Розберемо географічні особливості користувачів сервісу станом на 2015 рік.<sup>1</sup> На основі цих особливостей можна надати портрет користувача з різних країн.

США є найбільш представленою країною у Steam з приблизно 22,5 мільйонами користувачів (18 відсотків аудиторії Steam), які віддають перевагу жанру FPS. Цей факт є абсолютно логічним, враховуючи особливості образу життя сучасних мешканців країни та їх фінансові можливості.

Протягом значного періоду Росія була відома неліцензійними користувачами. Російську Федерацію представляють 13,6 мільйона користувачів у Steam (11 відсотків аудиторії Steam). Але ця цифра не прямо пропорційна відсотку покупок росіян з загальної кількості покупок у сервісі. Для продукту, що не має російської локалізації, характерна низька частка користувачів від загального обсягу – лише 1,7 відсоток

<sup>1</sup> Steam Spy (2015). *Some things you should know about Steam* <<https://galyonk.in/some-things-you-should-know-about-steam-5caffcf33218>> (2019, травень, 28).

продажів. Локалізована гра приваблює більшу кількість російських гравців – приблизно 6 відсотків. За умови наявності життєздатного багатокористувацького режиму аудиторія становить 15 відсотків російських користувачів. Найбільш популярні відносно безкоштовні товари охоплюють до 22 відсотків російських гравців, що також не викликає дивування, враховуючи особливості соціально-економічного розвитку країни.

Німецькі користувачі не віддають чіткої переваги жодному жанру. Проте вони є рекордсменами серед користувачів сервісу Steam за важливим критерієм – 92 відсотка користувачів з Німеччини є активними.

Незважаючи на те, що Велика Британія є доволі маленькою країною, британські користувачі грають і платять більше середнього статистичного користувача сервісу Steam. Вони витрачають 734 години (середня кількість годин у грі на один акаунт) і мають 41 гру у своїй бібліотеці (удвічі більше, ніж середній європейський користувач або в чотири рази більше, ніж середній користувач сервісу в цілому). Отже, як ринок для сервісу Steam, Велика Британія більш перспективна, ніж Росія, незважаючи на значно меншу кількість користувачів. Якщо аналізувати фахові переваги користувачів, то більшість з них надають перевагу футбольним симуляторам.

Китай є безперечним номером один, коли мова йде про використання неліцензійної продукції. При тому, що у середньому китайський користувач має лише шість ігор у своїй бібліотеці, у більшість з цих ігор можна грати безкоштовно. Але, як і Росія приблизно десять років тому, Китай поступово перетворюється на життєздатного клієнта ринку для платних ігор. Один з касових продуктів – "Grand Theft Auto V" вийшов у Steam з китайською локалізацією і спеціальними цінами (29,99 доларів проти звичайної ціни 59,99 доларів) і зібрав 11 відсотків своїх користувачів у Китаї. Це означає, що 225 000 копій гри було продано через Steam. Тобто, тільки завдяки Китаю було отримано близько 6,75 мільйонів доларів валового прибутку.

Товари повинні мати потужний багатокористувацький компонент, щоб користувачі мали стимул купувати його. Але навіть у цьому сегменті ринку можна отримати значний прибуток.

Японія часто розглядається як консольний ринок, а комп'ютерні ігри – лише ніша. Це відповідає дійсності певною мірою. Лише один відсоток користувачів Steam є японські громадяни.

Регіональний аналіз користувачів мережі дає можливість зробити висновок про зростання популярності сервісу. Окрім США та країн Європи Steam почав охоплювати користувачів на території більшості країн світу. Вочевидь прогрес розповсюдження сервісу у країнах Латинської Америки, Східної, Південної, Південно-Східної Азії.

У 2017 році регіональна специфіка сервісу суттєво змінилася. Завдяки PUBG Китай може тепер мати більше користувачів Steam, ніж будь-яка інша країна<sup>1</sup>.

Дослідження апаратних засобів Steam у листопаді 2017 року показують зростання на 8,23% кількості гравців, які використовують спрощений китайський порівняно з минулим місяцем. Англійська мова склала 17,02 відсотка, а російська – третє місце – 5,11 відсотка. Лише рік тому англійська була на вершині з 44,10 відсотками респондентів, а спрощена китайська – лише 8,60 відсотка.

Різке зростання кількості користувачів Steam у Китаї почалося у 2012 році, коли Valve і Perfect World стали регіональними дистриб'юторами гри Dota 2 у країні. Perfect World пізніше випустив CS: GO до Китаю, і дві гри тепер є третьою і другою за популярністю гри на Steam у Китаї, відповідно. За оцінкою ресурсу SteamSpy найбільш популярною з рівнем 78 відсотків користувачів Steam в Китаї стала BattleUrts PlayerUnknown.

Незважаючи на результати нещодавнього опитування Steam Hardware, Китай не обов'язково є домом для самих користувачів Steam будь-якої країни, принаймні поки що. Обстеження апаратних засобів включає китайців, що виступають за межами Китаю, звичайно, і китайська мова є найвідомішою мовою у світі. Крім того, дані надходять від користувачів, які увійшли до системи та погодилися на опитування протягом листопада 2017 року, а Steam не пропонує демографічні дані опитування, а лише результати.

Для розвитку бізнесу важливим є той факт, що якщо Китай доки не має найбільшої частки користувачів, ця подія принаймні дуже близька. SteamSpy в даний час визначає Китай на другому місці за кількістю користувачів з 11,34 відсотками користувачів у світі Steam. Частка користувачів США складає 14,67 відсотка. Однак ці оцінки, які базуються на загальнодоступних профілях користувачів, не включають користувачів, які не розмістили своє місцезнаходження в своєму профілі Steam. 8 грудня 2017 року компанія SteamSpy зареєструвала понад 20 мільйонів користувачів як "Other".

Китай має найактивнішу користувацьку базу, згідно з SteamSpy: 19,48 відсотка активної популяції в світі за останні два тижні порівняно з 14,17 відсотками США. Це підкріплюється більшою кількістю власних даних Steam. На частку Сполучених Штатів припадає 58,6 петабайт даних. SteamSpy оцінює, що китайські гравці володіють набагато меншою кількістю ігор у середньому, ніж американські гравці, тому впливає, що петабайт даних у Китаї представляє більше окремих гравців, ніж петабайт даних у США.

<sup>1</sup> Pcgamer (2019). *Thanks to PUBG, China may now have more Steam users than any other country* <<https://www.pcgamer.com/thanks-to-pubg-china-may-now-have-more-steam-users-than-any-other-country/>> (2019, травень, 28).

Якщо ця тенденція продовжуватиметься, збільшиться кількість ігор у Steam з підтримкою китайської мови. Наразі їх кількість перевищує 4500. Останнім часом Tencent працює над тим, щоб стати світовою платформою.

Станом на серпень 2017 року статистика сервісу Steam визначалася у таких цифрах: підтримка 26 мов у всьому світі, оплата платежів завдяки 28 різним валютам та більш ніж 70 видами способів оплати. Компанія Valve має навіть переповнені онлайн-сервери по всьому світу для розповсюдження ресурсів у ключових регіонах<sup>1</sup>.

Завдяки ключовим функціям, таким як варіанти локалізації, конвертація валюти, широка соціальна інфраструктура та постійно зростаючий каталог контенту, користувачі Steam не тільки лояльні до платформи, але й купують більше ігор з кожним роком. Оскільки Steam постійно зростає, Valve має постійно формулювати нові плани для того, щоб триматися на вершині зростання зі свіжою хвилею нових можливостей і налаштувань.

На рисунку 1 можна побачити регіональні особливості сервісу у залежності від частки кожної визначеної територіальної одиниці від загальносвітових обсягів прибутку Steam у 2017 році.



**Рис 1. Частка покупок товарів за регіонами**

Доволі цікавою тенденцією процесу глобалізації можна вважати збільшення частки у світовій торгівлі країн, що розвиваються. Розглянемо приклад Азіатського регіону Steam.

Треба відзначити значне зростання обсягів азійських країн у світових обсягах продажів товарів сервісу.

Проте, нажаль, деякі доволі крупні регіони не отримали структурного розвитку. Перш за все це стосується Африки.

Ці тенденції було виявлено завдяки оприлюдненню статистичних даних сервісу Steam її розробником – корпорацією Valve у 2018 році.

Очевидно, що такі сегменти, як Південна Азія та Африка дуже відстають<sup>2</sup>.

Це очікуваний результат, оскільки континент має відносно низький доступ до Інтернету, високі показники бідності та багато інших факторів, які сприятимуть низькому показнику кількості користувачів.

Треба відзначити покращення показника кількості користувачів у країнах Східної Європи та Близького Сходу. Проте зменшення частки користувачів Океанії.

<sup>1</sup> Strickland, D. (2017). Steam sells most of its games in North America. *TWEAKTOWN* <<https://www.tweaktown.com/news/58254/steam-sells-games-north-america/index.html/>> (2019, травень, 28).

<sup>2</sup> Matos, C. (2019). Africa made up an imperceptible sliver of Steam's users in 2018. *Htxt.Africa* <<https://www.htxt.co.za/2019/01/15/africa-made-up-an-imperceptible-sliver-of-steams-users-in-2018/amp/>> (2019, травень, 28).

Steam в Україні досить популярний. Станом на травень 2019 року на Україну припадає приблизно 3,2 петабайта трафіку або приблизно один відсоток від світового рівню. Це значно більше, ніж у 2015 і 2017 роках – 1,5 та 2,8. Але, це замало, навіть у порівнянні з такими країнами, що розвиваються, як Росія (19,9 петабайта), Польща (3,8 петабайта), Туреччина (3,4 петабайта). Доходи з українських геймерів, які купують в Steam, складають менше 0,1% доходів цієї компанії від загального продажу ігор через систему сервісу. Пояснюється це тим, що українські гравці, в умовах кризи, вважають за краще грати в умовно-безкоштовні ігри (наприклад, Dota 2), і значно рідше гравців з інших країн закуповують аксесуари до таких ігор. За підсумками 2016 року Україна займає 11-е місце в загальному рейтингу «стим-юзерів». Всього в Steam зареєстровано близько 4,8 млн. Активних українських гравців – 2% від загальної кількості користувачів маркетплейса. Кожен з 3,5 зареєстрованих в магазині українців придбав у середньому 14,5 гри і провів в них майже 26 години. Українці грають більше, ніж жителі США, Німеччини, Китаю, Бразилії, Франції та Росії, на частку яких припадає набагато більше покупок. Висновок очевидний – кожна покупка українця на Steam продумана і є актуальною довгий час.

Якщо говорити про проблеми розвитку сервісу Steam в Україні, то треба сказати, що складне економічне становище змушує жителів нашої країни економити гроші на розваги, і витратити їх лише на засоби першої необхідності, такі як, наприклад, їжа та одяг. Також вище вже згадувалося, що введення гривні ще не змінило цінову політику і не змогло підняти рівень популярності сервісу серед українців. Слід зазначити, що серед приблизно 14 мільйонів українців, що грають у комп'ютерні ігри лише п'ять мільйонів зареєстровані у сервісу. Це є свідченням високого рівню «піратства» серед геймерів.

На нашу думку можна покращити стан сервісу Steam в Україні. Придбання ліцензійних ігор чи програм допоможе нам розвивати сферу послуг в Україні та поліпшувати рівень технологій. Щодо надмірно високих цін для середнього рівня доходів українця, то тут можна дати лише такі поради – або чекати розпродажів у магазині Steam, під час яких вартість гри може зменшуватися навіть на вісімдесят відсотків, або писати петиції на ім'я керівників сервісу з метою зниження вартості товарів для нашої країни. Є ще один непопулярний крок – більше заробляти та привикати платити за краще. Зміна ментальності потрібна мешканцям України в усіх сферах життя. Не є виключенням ринок електронної комерції.

Також слід зазначити, що на зростання популярності сервісу Steam серед українців може вплинути збільшення в ньому вітчизняних ігор. Це можна зробити кількома засобами:

за допомогою додавання ігор, що ще не входять до списку ігор, поширюваних сервісом, завдяки розвитку вітчизняного виробництва якісних ігор та різної наукомісткої продукції.

Ще одна можливість для набуття сервісом більшого значення для життя українця є проведення заходів, присвячених комп'ютерним іграм.

**Висновки.** Таким чином, можна відзначити, що у майбутньому розробник буде приділяти ще більш особливу увагу ринку Східної Азії. Перш за все це стосується Китаю та «Азіатських тигрів». Такий висновок засновано на аналізі статистичних даних та динаміці розвитку країн цього регіону. Крім того, мешканці цих країн дуже люблять комп'ютерні ігри і мають доволі багато грошей. Однак, у цьому напрямку Steam треба обійти нещодавно створеного конкурента – WeGame від компанії Tencent. Це є прикладом дуже поширеного у останні декілька років тренду експансії Китаю. Справа у тому, що Tencent, незважаючи на те, що їх сервіс існує менше часу ніж Steam, має більшу клієнтську базу – приблизно 200 мільйонів користувачів. Однак, незважаючи на виникнення серйозного конкурента, який може нашкодити Steam і на західному ринку, сервіс витримає атаку та залишиться лідером за обсягами прибутку через більш вдосконалену систему обслуговування клієнтів та більшу варіативність потенційних можливостей користування.

## References:

1. Springer Science+Business Media New York (2016). *Studying the urgent updates of popular games on the Steam platform* <<https://link.springer.com/article/10.1007/s10664-016-9480-2>> (2019, May, 31). [in English].
2. <sup>1</sup> Springer Science+Business Media New York (2016). *An empirical study of game reviews on the Steam platform* <<https://link.springer.com/article/10.1007/s10664-018-9627-4>>(2019, May, 31). [in English].
3. Steam Spy (2015). *Some things you should know about Steam* <<https://galyonk.in/some-things-you-should-know-about-steam-5eaffcf33218>>(2019, May, 31). [in English].
4. Pcgamer (2019). *Thanks to PUBG, China may now have more Steam users than any other country* <<https://www.pcgamer.com/thanks-to-pubg-china-may-now-have-more-steam-users-than-any-other-country/>> (2019, May, 31). [in English].
5. Strickland, D. (2017). Steam sells most of its games in North America. *TWEAKTOWN* <<https://www.tweaktown.com/news/58254/steam-sells-games-north-america/index.html/>>(2019, May, 31). [in English].
6. Matos, C. (2019). Africa made up an imperceptible sliver of Steam's users in 2018. *Htxt.Africa* <<https://www.htxt.co.za/2019/01/15/africa-made-up-an-imperceptible-sliver-of-steams-users-in-2018/>&/> (2019, May, 31). [in English].

Дмитро Кабаченко, к. е. н.

Ольга Черкас

Національний технічний університет «Дніпровська політехніка», Україна

## ОСОБЛИВОСТІ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ В СУЧАСНИХ УМОВАХ ГОСПОДАРЮВАННЯ

Dmitro Kabachenko, PhD in Economics

Olha Cherkas

National Technical University «Dnipro Polytechnic», Ukraine

## FEATURES OF ENTERPRISES MANAGEMENT SYSTEM IN MODERN BUSINESS CONDITIONS

The research on the application of information technologies at the creation of the general control system has been carried out. The efficiency of the introduction of billing systems at the domestic enterprises of management for providing mass services to the population has been analyzed. The analysis of the influence of the application of information technologies, standards for the planning of Materials Requirement Planning Standards (MRP), Enterprise Resource Planning (ERP) and Customer Synchronized Relationship Planning (CSRP) in making management decisions and conducting financial and economic activity has been carried out. The mathematical model of management organization of the modern manager of an industrial enterprise has been offered. The possibility of using this mathematical model on the example of solving a model business management problem under conditions of instability of the external economic space is has been considered.

**Keywords:** enterprise management, automated control system, billing system, management model, information technologies, mathematical model.

**Постановка проблеми.** У наш час важливим елементом ефективного розвитку підприємства є постійне вдосконалення процесів управління. Ефективне управління – це такий же ресурс підприємства, як і фінанси чи матеріальні цінності. Саме цей ресурс допомагає підприємствам бути конкурентоспроможними та динамічно реагувати на коливання ринку, контролюючи всі сторони їх діяльності.

Починаючи з ХХ століття поняття «управління» постійно видозмінювалося. Спочатку Ф. Тейлором було сформовано поняття «наукового управління»<sup>1</sup>, що передбачало перенесення ідей інженерних наук на управління в низовій виробничій ланці. На зміну «наукового управління» прийшло «адміністративне управління» А. Файоля. А. Файоль вважав, що джерелом ефективної системи управління є управлінські процеси, які застосовуються адміністрацією, тобто орієнтація на побудову «формальних» організаційних структур і систем<sup>1</sup>. Третім етапом розвитку управлінської думки стало використання поведінкових наук в управлінні. Розпочинаючи з 50-х років ХХ століття відбулася модифікація поняття «управління» завдяки розвитку сучасних кількісних методів обґрунтування рішень із застосуванням математики і комп'ютерів в управлінні. На кінець ХХ сторіччя економісти трактували це поняття наступним чином: «управління – це процес планування, організації, мотивації і контролю, необхідний для того, щоб сформулювати і досягти цілей організації». Пітер Ф. Друкер, один з найвпливовіших теоретиків менеджменту ХХ століття, запропонував інше визначення: «управління – це особливий вид діяльності, який перетворює неорганізований натовп в ефективну цілеспрямовану і продуктивну групу»<sup>2</sup>.

Сьогодні активний розвиток інформаційних технологій та електронно-комп'ютерної техніки призводить до того, що на перший план виходить процес перенесення в цифрове середовище функцій і бізнес-процесів, які раніше виконувалися людьми і організаціями. Це явище значно вплинуло на зміну теорії управління підприємствами і господарськими одиницями, а також на управління галузями господарства в цілому. Виходячи з цього, головною трансформацією в системі господарювання є розвиток цифрової економіки, що базується на розробці та впровадженні новітніх інформаційних технологій.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблематику розвитку управління сучасним підприємством висвітлили у своїх роботах наступні науковці: Ф. Тейлор, А. Файоль, Пітер Ф. Друкер,

<sup>1</sup> Віноградська, О.М., Віноградська, Н.С., Шевченко, В.С. (2008). *Менеджмент: навчальний посібник для студентів усіх форм навчання спеціальності 0501 Економіка і підприємництво*. Харків: ХНАМГ, 160.

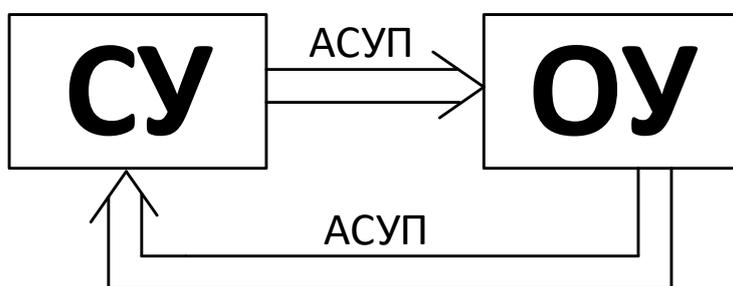
<sup>2</sup> Peter, F. D. (1987). *«A New Discipline», Success! January-February*, 18.

Э. Аткинсон, Т. Дж. Уотш, К. Паррамоу, М. Робсон, Б. Боем, К. Друри, М.Р. Байс, В.Г. Бодров, В.В. Галасюк, Є.А. Петрик, Т.К. Кравченко, Л.І. Федулова, Т.С. Задніпрянна, С.І. Михайлов, Г.О. Швець та інші. Однак задачі управління й досі потребують подальших досліджень і розробки практичних рекомендацій щодо їх вдосконалення.

**Мета статті.** Метою даного дослідження є аналіз доцільності застосування сучасних технологій управління підприємством, що базуються на використанні інформаційних технологій.

**Виклад основного матеріалу.** Сучасний стан розвитку теорії і практики управління характеризується впровадженням інформаційних технологій та автоматизованих систем керування підприємствами. Однією із таких технологій є автоматизована система управління підприємством (АСУП), що включає автоматизовану систему управління документообігом (АСУД) та автоматизовану систему управління технологічними процесами (АСУТП), а також реалізацію методологій планування потреби в матеріалах (MRP), планування ресурсів підприємства (ERP) та планування ресурсів, синхронізоване зі споживачем (CSRP).

Використання технології АСУП дало змогу значно зменшити час на передачу управлінських команд та прийняття інформації зворотного зв'язку, а також покращити якість передачі інформації від суб'єкта управління (СУ) до об'єкта управління (ОУ) на підприємстві, що в цілому покращує якість самого процесу управління структурами підприємства. Загальну схему управління підприємством у загальному вигляді наведено на рис. 1<sup>1</sup>.



**Рис. 1.** Узагальнена модернізована схема управління з використанням технології АСУП

Одним із прикладів застосування систем АСУП є впровадження білінгових систем в організаціях, що надають масові послуги для населення. До таких організацій належать компанії телекомунікації і послуг зв'язку, компанії транспортування та експлуатації природних ресурсів, комунальні компанії та ін. Як відомо, білінгова система це сукупність технічних і програмних засобів, що виконують функції з тарифікації, розрахунку платежів за надані послуги, формування платіжних документів для абонентів тощо<sup>2</sup>.

Так, було проведено дослідження діяльності українських компаній з надання послуг населенню, таких як НАК «Нафтогаз України» та ПАТ «Укртелеком», що активно застосовують білінгові системи. Впровадження білінгової системи «GASOLINA» на підприємствах газового комплексу «Нафтогаз України» розпочалося ще у 2009 році. В 2012-2014 рр., після впровадження модернізованих інформаційних модулів розрахунку фінансових операцій, збитки, пов'язані з якістю обліку споживання природного газу населенням зменшилися більш ніж на 15%.

Інтеграція білінгової системи в мережі Інтернет дала зручність абонентам здійснювати платежі комунальних послуг за газ online, що ліквідувало великі черги абонентів та полегшило роботу персоналу підприємства. Автоматизована підсистема ведення облікових карт операторами підприємства, а також автоматизована підсистема фінансових розрахунків білінгової системи «GASOLINA» значно підвищили якість управління персоналом та надали можливість online контролю за кожним особистим рахунком в реальному часі.

Впровадження білінгових технологій IDSysTel та АСР ЕТBill компанією ПАТ «Укртелеком» дало змогу зменшити відсоток шахрайства абонентів та ефективно керувати доходами.

Іншим прикладом впровадження АСУП є системи стандартів MRP, ERP, CSRP. Система планування потреби у матеріалах (MRP) передбачає планування матеріалів для виробництва заради полегшення управління виробничими процесами. Головною ціллю цієї методики є зменшення витрат, що пов'язані

<sup>1</sup> Матяш, С.А. (2015). *Корпоративные информационные системы: учебное пособие*. Москва; Берлин Директ-Медиа, 471.

<sup>2</sup> *Постанова про затвердження правил надання та отримання телекомунікаційних послуг, 2012* (Кабінет Міністрів України). *Ліга Закон* <[http://search.ligazakon.ua/1\\_doc2.nsf/link1/TM043922.html](http://search.ligazakon.ua/1_doc2.nsf/link1/TM043922.html)> (2019, Травень, 03).

зі складськими запасами за рахунок планування постачання всіх матеріалів таким чином, щоб виключити простої виробництва і мінімізувати запаси на складах.

Система MRP включає поняття Bill Of Material (BOM) – специфікація виробів, за яку відповідає конструкторський відділ, що показує залежність попиту на сировину, напівфабрикатів та інших матеріалів в залежності від плану випуску готової продукції. Відомо, що дуже значний вплив має час, для обліку якого системі необхідно мати чітке уявлення про етапи технологічних процесів випуску готової продукції, тобто знати, яка послідовність та тривалість операцій. На підставі плану випуску продукції, BOM і технологічних етапів здійснюється розрахунок потреб в матеріалах, прив'язаних до конкретних термінів. Для ефективного використання концепції MRP попит клієнтів повинен бути заздалегідь відомим.

Проте, система MRP була вузькопрофільною і тому її було видозмінено. Методику планування потреб в матеріалах (MRP) було розширено, до планування виробничих ресурсів Manufacturing Resource Planning (MRPII), додавши інші виробничі ресурси. Яскравим прикладом систем класу MRP II: SunSystems; Галактика 7.1; Concorde XAL; Platinum; Microsoft Dynamics; Scala. Слабкі сторони системи MRP II: ця система не дає змоги планувати людські ресурси підприємства, вона орієнтована лише на замовлення і має досить слабкий інструментарій управління фінансовою складовою діяльності підприємства. Концепції MRP та MRPII краще використовувати на промислових виробництвах дискретного типу з великим різновидом розмірів замовлень і номенклатурних вимог.

На основі системи MRPII було розроблено її покращену версію Enterprise Resource Planning (ERP), яка передбачає застосування одного програмного пакета для будь-яких підприємств і організацій, при цьому для кожного з них можлива зміна різних налаштувань і виведення необхідних розширень.

Планування ресурсів підприємства (ERP) – це комп'ютерні програми, які використовуються організаціями в багатьох галузях. Система ERP існує вже понад сорок років, десятки тисяч компаній впровадили ERP, а мільйони людей у всьому світі використовують ERP у своїй щоденній роботі. Системи ERP мають дві важливі характеристики: інтеграцію даних і підтримку процесів передового досвіду. Інтеграція даних означає, що їх потрібно вводити тільки один раз, після чого вони доступні для використання всією організацією<sup>1</sup>. Другою важливою властивістю цієї системи є підтримка найкращих рішень, прийнятих багатьма організаціями, ефективність яких підтверджена довголітнім досвідом практичного застосування.

Комп'ютерні програми ERP – це системна й організаційна стратегія об'єднання різних напрямків виробничого процесу та його управління, до яких належать управління активами виробництва та фінансовими операціями, управління трудовими ресурсами, організація фінансового менеджменту та ін. При цьому даний процес орієнтований на постійне балансування і максимальну оптимізацію наявних ресурсів даної організації за допомогою спеціально розробленого загального пакету прикладних програм, які можуть створити і вивести загальну модель даних і всіх необхідних процесів для різноманітних напрямків діяльності організації, яка використовує дану систему.

Згідно з прогнозом організації Allied Market Research (AMR) світовий ринок ERP-систем до 2020 року досягне \$ 41,69 млрд., при цьому середньо-річний темп зростання протягом 2014 – 2020 рр. становить близько 7,2%<sup>2</sup>. Отже, впровадження в практиці управління систем ERP допоможе сучасному керівникові вивести на новий рівень планування ресурсів, управління, контроль та організацію бізнес процесів на підприємстві.

ERP – це, перш за все, можливість об'єднати всі бізнес-процеси в одну потужну і зручну систему. Завдяки узгодженості, доступності даних і застосування їх загальної бази можливо уникнути етапи звірки та погодження даних, а також отримати доступність до них в рамках цілої системи. Керівник підприємства в режимі реального часу може виявити будь-які розбіжності показників та зрозуміти їх причини. При цьому значно зменшиться кількість помилок, що пов'язані із людським фактором: помилки у відправленні товару до клієнта, хибне інформування клієнта про наявність чи відсутність товару на складі, проблеми грошових переказів та кредитних операцій і т.д. Головним недоліком комп'ютерних програм класу ERP є надто велика вартість для підприємств та довгий час впровадження.

Найпопулярнішими сучасними системами класу ERP безумовно є продукти компаній SAP (Systems, Applications and Products in Data Processing), яка займає понад 20% на світовому ринку ERP-систем, Oracle (13,9%), Microsoft (9,4%). Німецька компанія SAP є лідером на ринку корпоративного прикладного програмного забезпечення. Системі SAP належить 77% світових доходів від транзакцій. Впровадження цього забезпечення допомагає компаніям будь-якого розміру успішно працювати в усіх галузях. За статистичними даними близько 30% компаній, які купують програмне забезпечення компанії SAP – це фірми з оборотом коштів менше ніж 200 млн. доларів США на рік.

<sup>1</sup> Sneller, L. (2014). A Guide to ERP: Benefits, Implementation and Trends 1st edition. *Bookboon.com* ISBN 978-87-403-0729-0. 12, 182.

<sup>2</sup> Newswire Association LLC (2015). *Global ERP software market is expected to reach \$ 41.69 billion by 2020* <<https://www.prnewswire.com/news-releases/global-erp-software-market-is-expected-to-reach--4169-billion-by-2020-498133891.html>> (2019, Травень, 07).

Сучасними найперспективнішими засобами управління для підприємств є «хмарні» та хостингові технології. «Хмарні» розрахунки SAP (Commerce Cloud) – сервіси «хмарних» обчислень, котрі забезпечують користувачам доступ до даних, додатків і послуг через Інтернет. «Хмара» усуває необхідність в закупівлі дорогого устаткування – наприклад, жорстких дисків і серверів – і дозволяє користувачам працювати де завгодно. Ця новація дуже актуальна в наш час, бо в останні роки все більше підприємств намагаються мінімізувати інвестиції в розвиток своєї інфраструктури. Понад 90% компаній вже використовують загальнодоступні, приватні або гібридні «хмари».

Агентством Forrester Consulting у 2017 році було проведено дослідження Total Economic Impact (TEI) для потенційного економічного ефекту від застосування «хмарної» технології SAP Commerce Cloud. З метою кращого розуміння переваг, витрат і ризиків, пов'язаних з цією інвестицією, компанія опитала клієнтів, які використовують «хмарну» технологію SAP Commerce Cloud протягом декількох років. Потім агентство Forrester Consulting змодельовало середньостатистичну компанію за результатами опитувань 40 діючих клієнтів і подальшого фінансового аналізу. При витратах в обсязі 5,8 млн. доларів за три роки переваги впровадження «хмарної» технології SAP принесли середньостатистичній компанії 23,5 млн. доларів, NPV за цей же період склав 17,7 млн. доларів, а ROI – 307%<sup>1</sup>. Отже, можна зробити висновок, що впровадження SAP Commerce Cloud значно покращило кількісні та якісні показники компаній та підняло їх на новий рівень ведення бізнесу.

Наступною сходинкою в розвитку корпоративних інформаційних систем можна вважати CSRP (Customer Synchronized Relationship Planning). Система планування ресурсів підприємства задовольняє потреби споживача, містить повний цикл бізнес-технологій від проектування майбутнього виробу з урахуванням вимог клієнта, до гарантійного та сервісного обслуговування після продажу<sup>2</sup>. Дана система відповідає світовим тенденціям – клієнтоорієнтованості підприємств та всебічному використанню інформації як рушійного ресурсу, врахування конкретних особливостей клієнта, а також широкому впровадженні технологій цифрових перетворень реальних бізнес-процесів.

При порівнянні систем MRP та ERP з системою CSRP тяжко визначити найкращу, бо вони орієнтовані на різноманітні сегменти ринку та бізнесу. MRP–ERP-системи орієнтуються або на масштабне виробництво, або на виробництво індивідуальної кошовної продукції з тривалим процесом виробничого циклу (потяги, кораблі, літаки і т. д.). Система CSRP орієнтується на задоволення усіх вимог клієнта. Для досягнення даної мети в концепції CSRP використовується великий набір сучасних технологій (автоматизований обмін даними, інтернет речей (IoT), великі дані (big data), онлайн-платежі, система зворотного зв'язку, технологія in-time).

З впровадженням інформаційно-математичного апарату в економіці<sup>3</sup>, управлінську діяльність сучасного керівника по відношенню до підприємства пропонується записати наступним чином:

$$\frac{d[X_i]}{dT} = V_{упр.} + V_{збур.}, \quad (1)$$

де  $[X_i]$  – матриця стану об'єкта управління, що представляє вектор-стовбець із  $i$  показників;

$V_{упр.}$  – вектор-функція управління, що характеризує управлінську діяльність керівника;

$V_{збур.}$  – вектор-функція збурення, що зумовлюється нестабільністю зовнішнього економічного простору.

$T$  – період управлінської діяльності.

Кінцеву ціль управління згідно (1) можна представити у вигляді вектору цілі  $[X_a]$ , а критерій оцінки у вигляді вектору коефіцієнтів відношення елементів кінцевої матриці стану  $[X_K]$  за період управління до елементів вектору цілі  $[X_a]$ :

$$[X_K] = \int_0^t (V_{упр.} + V_{збур.}) dT, \quad (2)$$

<sup>1</sup> TYCONZ (2018). The Total Economic Impact™ Of The SAP Marketing Cloud Solution <<https://tyconz.com/wp-content/uploads/2018/07/Analyst-Commissioned-Research-The-Total-Economic-Impact-of-the-SAP-Hybris-Marketing-Solution-EN.pdf>> (2018, Травень, 07)

<sup>2</sup> Kornienko, G., Chabanenko, M., Leheza, Yu. (2018). Assessment of the economic efficiency of it application at enterprises. *Baltic Journal of Economic Studies*, 4(3), 123-132.

<sup>3</sup> Минюк, С.А., Березкина, Н.С. (2007). *Дифференциальные уравнения и экономические модели*. Минск: Вышша школа, 141.

$$[\varepsilon] = ([X_K] \cdot [X_a]) \cdot 100, \quad (3)$$

де  $[\varepsilon]$  – вектор оціночних коефіцієнтів діяльності у відсотках;

« $\cdot /$ » – оператор поелементного ділення елементів матриць, що співпадають за розміром.

В якості прикладу, розглянемо модельну задачу управління бізнесом, що пов'язаний з виробництвом, в умовах нестабільності зовнішнього економічного простору. Так, у рамках вирішення даної задачі, пропонується дослідження одних із головних показників бізнес-аналізу – чистого дисконтованого доходу (Net Present Value, NPV) та об'ємів виробництва. При класичному підході формула розрахунку NPV записується наступним чином<sup>1</sup>:

$$NPV = \sum_{t=1}^N \frac{CF_t}{\left(1 + \frac{i}{m}\right)^{t \cdot m}} - IC, \quad (4)$$

де  $CF_t$  – потік платежів через час  $t$ ;

$IC$  – початкова інвестиція;

$i$  – ставка дисконтування;

$t$  – час дисконтування (роки);

$m$  – періоди дисконтування на рік.

В свою чергу, при великій кількості періодів дисконтування  $m$  на рік, формулу (4), можна записати визначеним інтегралом у вигляді<sup>10</sup>:

$$NPV = \int_0^t CF_t \cdot i \cdot (-e^{-i \cdot t}) dt = CF_t \cdot e^{-i \cdot t} - CF_0, \quad (5)$$

де  $CF_0$  – початкова інвестиція  $IC$ .

Так, вираз (5) є формулою для розрахунку безперервного дисконтування. Відомо, що ставка дисконтування  $i$  відображає оцінку суми певних ризиків, що впливають на грошові потоки за певний період. Застосуємо один із методів розрахунку  $i$ <sup>2</sup>, що записується наступним чином:

$$i = i_{нбу.} + i_{нр.} + i_{нел.} + i_{унр.} + i_{гал.}, \quad (6)$$

де  $i_{нбу.}$  – облікова ставка Національного банку України;

$i_{нр.}$  – коефіцієнт політичного ризику;

$i_{нел.}$  – коефіцієнт ризику можливої низької вартості (неліквідності) починання;

$i_{унр.}$  – коефіцієнт ризику, пов'язаного з якістю управління підприємством;

$i_{гал.}$  – коефіцієнт галузевого ризику.

Згідно офіційних даних Національного банку України<sup>3</sup> за останні 10 років, середнє значення облікової ставки складає 15,5 %. Звідси  $i_{нбу} = 0,155$ .

Коефіцієнт політичного ризику є досить складним для визначення, оскільки залежить від багатьох зовнішніх та внутрішніх геополітичних чинників, що впливають на економічний стан певної держави. Так, для країн з нестабільним політичним становищем (велика імовірність революцій, війна, недієздатність

<sup>1</sup> Watsham, J.T., Parramore, K. (1999). *Quantitative methods in finance*. International Thomson business press, ITP, An International Thomson Publishing Company, 527.

<sup>2</sup> Finswin.Com (2019). *Что такое ставка дисконтирования?* <<https://finswin.com/projects/ekonomika/stavka-diskontirovaniya.html>> (2019, Травень, 10).

<sup>3</sup> Національний банк України (2019). *Облікова ставка НБУ* <[https://bank.gov.ua/control/uk/publish/article?art\\_id=53647&cat\\_id=44580](https://bank.gov.ua/control/uk/publish/article?art_id=53647&cat_id=44580)> (2019, Травень, 10).

законодавства, тощо), що зумовлює економічні кризи, коефіцієнт політичного ризику може досягати  $0,3 - 0,4^1$ . Зазвичай такі країни є непривабливими для інвесторів і непригідні для розвитку міжнародного бізнесу. В свою чергу, для високорозвинених політично стабільних держав цей коефіцієнт складає  $0,01 - 0,02^{13}$ .

Однак, процеси глобалізації і загострення геополітичного протистояння у світовому масштабі впливають на підвищення ризикових коефіцієнтів майже в усіх країнах. Також, можна відмітити, що коефіцієнти політичного ризику носять хвильовий характер, в залежності від періодів головних державних і світових подій (вибори президента в певній державі, вибори президента країн-лідерів США та Китаю, політичні рішення, тощо).

Таким чином  $i_{np}$  пропонується моделювання за принципом хвилевого підходу Кондратєва<sup>2</sup>, але з меншою амплітудою і більшою частотою. Так, для України ваговими піками ризику є вибори Президента України, вибори президента США (так як економіка держави інтегрована у економічний блок країн з використанням долара в якості міжнародної розрахункової валюти), меншими піками є вибори у Верховну Раду, тощо. Для даної модельної задачі, пропонується врахування періодики виборів президента США і України. Математично коефіцієнт можна представити наступним чином:

$$i_{np} = i_{США} + i_{УКР}, \quad (7)$$

де  $i_{США}$  – періодичний коефіцієнт політичного ризику, пов'язаний з виборами в США;

$i_{УКР}$  – періодичний коефіцієнт політичного ризику, пов'язаний з виборами в Україні.

В свою чергу  $i_{США}$  і  $i_{УКР}$  пропонується записати наступним чином:

$$i_{США} = 0,055 \cdot \left( \left| \cos \left( \frac{2\pi}{2 \cdot T_{США}} \cdot t \right) \right| - \left| \sin \left( \frac{2\pi}{2 \cdot T_{США}} \cdot t \right) \right| \right) + 0,07, \quad (8)$$

$$i_{УКР} = 0,035 \cdot \left( \left| \cos \left( \frac{2\pi}{2 \cdot T_{УКР}} \cdot t - \Delta\phi \right) \right| - \left| \sin \left( \frac{2\pi}{2 \cdot T_{УКР}} \cdot t - \Delta\phi \right) \right| \right) + 0,055, \quad (9)$$

де  $T_{США}$  – період між проведенням виборів президента в США;

$T_{УКР}$  – період між проведенням виборів президента в Україні;

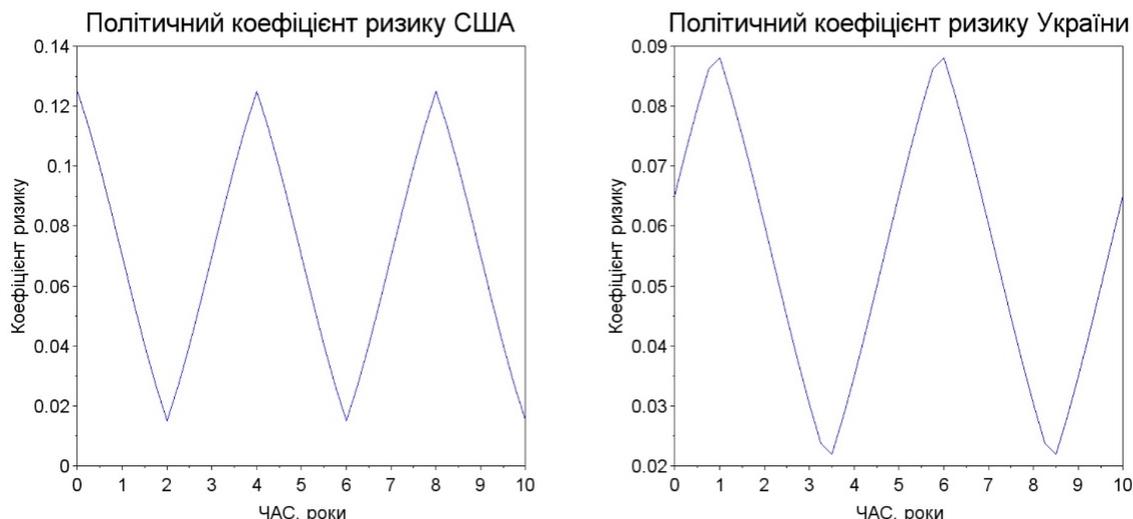
$\Delta\phi$  – початкова різниця між проведеннями виборів в США і Україні (фази).

Формули (8) і (9) були отримані емпірично, за допомогою математичного моделювання. Графіки змін коефіцієнтів політичних ризиків в (8) і (9) за  $t = 10$  років, при  $T_{США} = 4$  роки,  $T_{УКР} = 5$  років,  $\Delta\phi = 1$  рік наведено на рис. 2.

Так, згідно графіків на рис. 2, піки коефіцієнтів ризиків припадають на момент виборів, що пояснюється максимальною невизначеністю подальших політичних рішень. Пропонується взяти пік ризику, що зумовлений виборами в США, на 2-3% більшим ніж в Україні, тому що ця подія справляє значний вплив на валютний, геополітичний, економічний стан в усьому світі. В свою чергу, вибори Президента України, зумовлюють ризиковий вплив лише на території нашої держави.

<sup>1</sup> Городнова, Н.В., Давлятбаева, В.Р. (2012). Методика оценки рисков в инвестиционных проектах с государственным финансированием. *Вопросы Экономики*, 23 (113), 15-25.

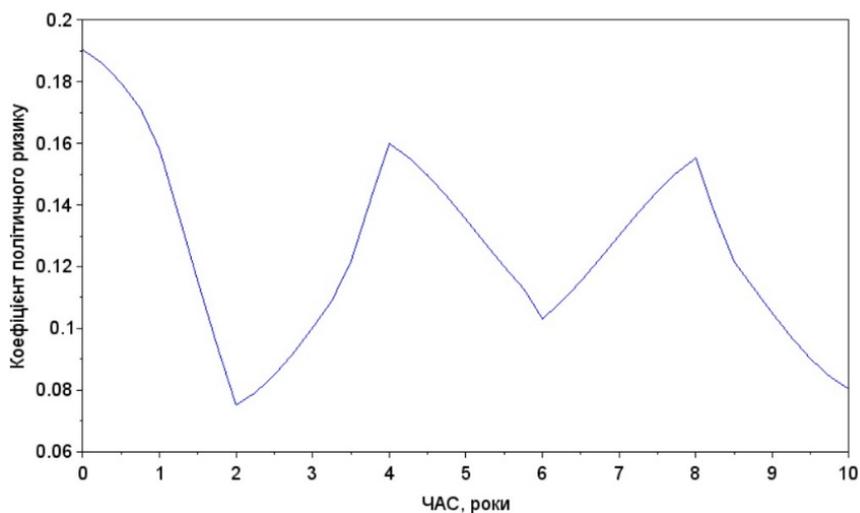
<sup>2</sup> Бианкина, А.О., Лясников, Н.В. (2018). Научное наследие Н. Кондратьева как основа прогнозирования постиндустриальной экономической динамики. *Государственное управление. Электронный вестник*, 67, 170-180.



**Рис. 2. Зміна коефіцієнтів політичних ризиків в Україні в залежності від виборів президента в США і в Україні**

Таким чином, сума  $i_{США}$  і  $i_{УКР}$  є сума коливань (7) трикутних сигналів різної амплітуди та частоти (рис. 3), що призводить до перехресного підсилення амплітуди сумарного  $i_{П}$  у разі мінімальних  $\Delta\varphi$  (схоже на ефект биття у фізичних коливаннях).

Коефіцієнти  $i_{нел.}$  і  $i_{упр.}$ , як правило, приймаються в діапазоні 0,01 – 0,03, в залежності від якості управління та ліквідності починання. Так, вважатимемо, що в модельній задачі, бізнес є ліквідним з високою якістю управління, тому приймаємо  $i_{нел.}$  і  $i_{упр.}$  рівними по 0,01.



**Рис. 3. Сумарний коефіцієнт політичного ризику  $i_{пр}$ .**

Для обчислення коефіцієнту галузевого ризику  $i_{гал.}$  розглянемо виробництво, що пов'язане зі значними витратами палива та енергоносіїв. Відомо, що значний вплив на вартість енергоносіїв справляє коливання цін на нафтовому ринку<sup>1</sup>. Виходячи з цього  $i_{гал.}$  пропонується розрахувати з урахуванням

<sup>1</sup> SMGroup (2019). *Цена на нефть онлайн, график курса и динамика котировок в реальном времени* <<http://stock-maks.com/cena-nefti-onlayn-kotirovki-grafik-v-realnom-vremeni.html>> (2019, Травень, 10).

залежності коливань цін на нафтовому ринку. Для цього за допомогою чисельних методів сплайн-інтерполяції було побудовано функцію залежності цін на нафту від часу за останні 10 років. Визначимо функцію інтерполяції,  $P(t)$ , де  $P$  (price) – ціна на нафту, в залежності від часу  $t$ . Згідно даних функцію  $P(t)$  побудовано і зображено на рис. 4.

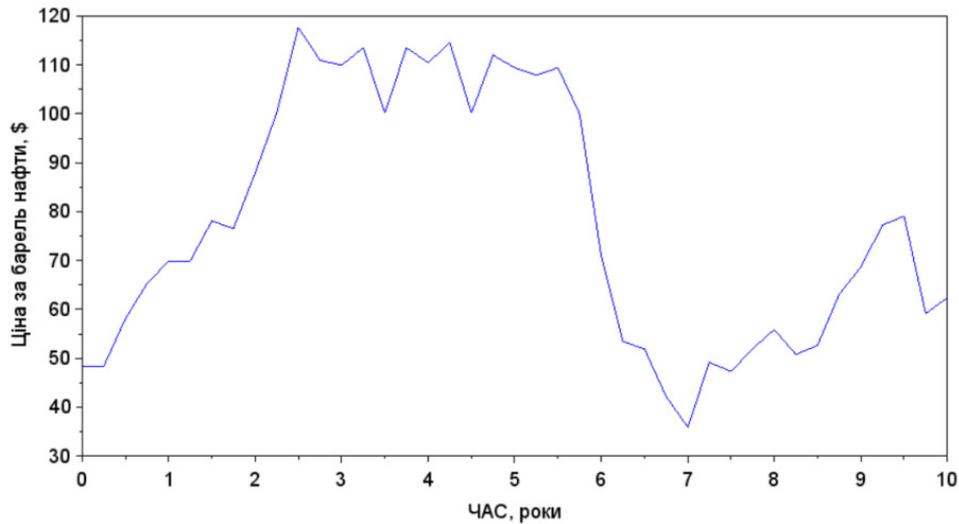


Рис. 4. Функція динаміки зміни ціни за барель нафти  $P(t)$

Для виду виробництва в модельній задачі, прийнемо границю максимального галузевого ризику рівній  $i_{гал.мах} = 0,1$ . Тоді, для розрахунку динаміки зміни галузевого ризику в часі в залежності від зміни  $P(t)$  пропонується емпірична формула:

$$i_{гал.} = k_{гал.} \cdot P(t), \quad (10)$$

де  $k_{гал.}$  – коефіцієнт впливу  $P(t)$  на  $i_{гал.}$  (коефіцієнт підсилення).

Для розрахунку  $i_{гал.}$  (рис. 5) з урахуванням обмеження  $i_{гал.мах} = 0,1$ ,  $k_{гал.}$  пропонується взяти рівним 0,0007.

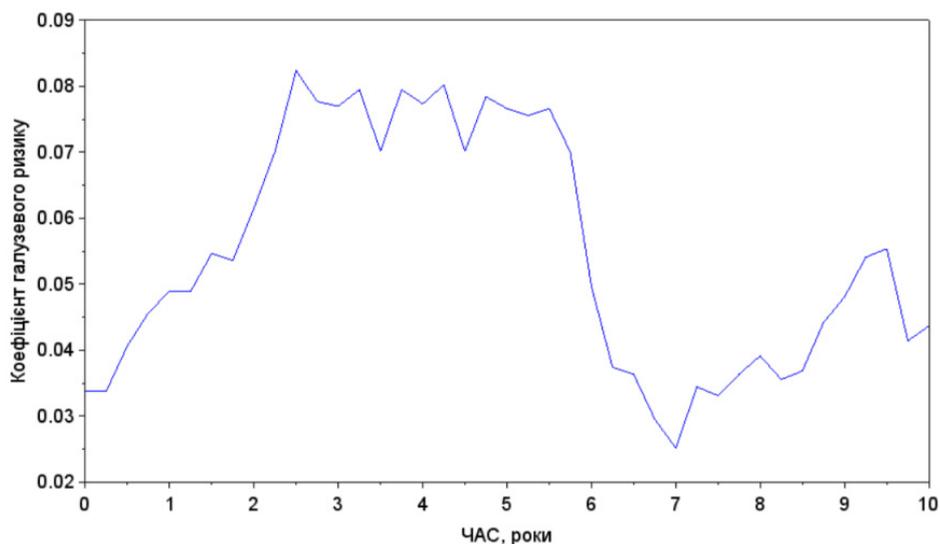


Рис. 5. Коефіцієнт галузевого ризику

Виходячи, із визначення коефіцієнтів ризику за формулами (7) – (10) були проведені розрахунки повної ставки дисконтування  $i$  (6) за період управління, що складає 10 років (рис. 6).

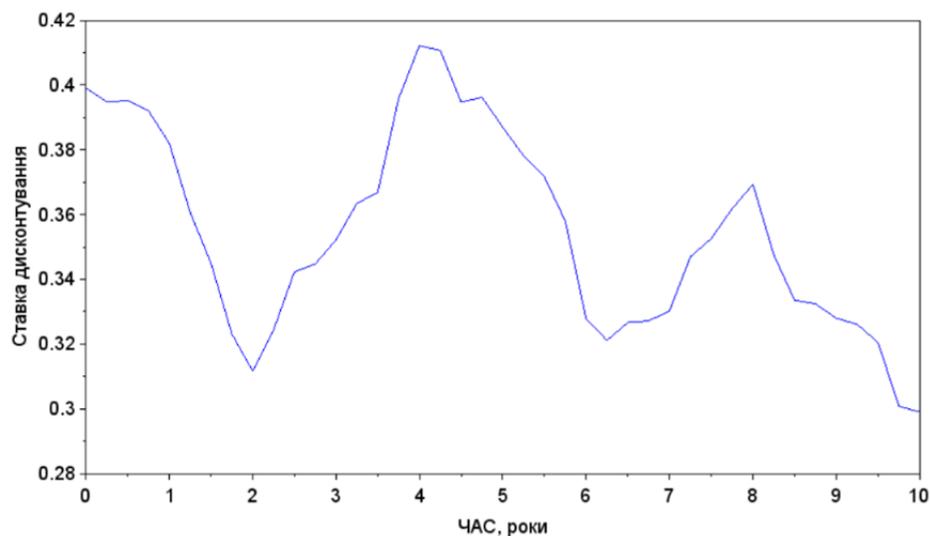


Рис. 6. Зміна ставки дисконтування за період управління 10 років

Для визначення  $CF_t$  у модельній задачі скористаємось формулою безперервного зростання грошових потоків в залежності від норми доходу на вкладений капітал<sup>1</sup>:

$$CF_t = I_0 \cdot e^{Rt}, \quad (11)$$

де  $I_0$  – початкова інвестиція;

$R$  – середня норма доходу за рік;

$t$  – час отримання прибутку (роки).

В свою чергу, об'єм виробництва в залежності від часу описується наступним лінійним диференціальним рівнянням<sup>2</sup>:

$$\frac{dVol}{dt} = -K \cdot Vol + A \cdot t, \quad (12)$$

де  $Vol$  – поточний об'єм виробництва;

$K$  – коефіцієнт вибуття фондів, в результаті старіння та виходу із ладу обладнання підприємства;

$A$  – норма внутрішньої інвестиції на ремонт і підтримку обладнання.

Коефіцієнт  $K$  розраховано з урахуванням експоненціальної моделі надійності обладнання. Таким чином,  $K$  запишеться, як:

$$K = e^{\lambda \cdot t}, \quad (13)$$

де  $\lambda$  – коефіцієнт швидкості старіння обладнання;

<sup>1</sup> Drury, C. (2011). *Management Accounting for Business Decisions*. International Thomson business press, ITP, An International Thomson Publishing Company, 657.

<sup>2</sup> Гришпон, Я.С. (2011). *Геометрические, физические и экономические задачи, сводящиеся к дифференциальным уравнениям*: учеб. пособие. Томск: Изд-во Томск. гос. ун-та систем упр. и радиоэлектроники, 74.

Отже, для аналізу динаміки показників  $NPV$  і  $Vol$  в рамках вирішення модельної задачі, з урахуванням (5) – (13), авторами складено наступну математичну модель:

$$\begin{cases} \frac{dNPV}{dt} = (R - i) \cdot I_0 \cdot e^{(R-i)t} - I_0 \cdot e^{\varphi \cdot T} - A \cdot t \\ \frac{dVol}{dt} = -K \cdot Vol + A \cdot t \end{cases}, \quad (14)$$

де  $\varphi$  – річний відсоток інвестора або банку, в якому бралися початкові інвестиції на start-up проекту;

$T$  – термін повернення грошей інвестору.

В даному випадку, згідно запропонованої концепції (1), вектором управління є норма внутрішніх інвестицій  $V_{ynp} = A \cdot t$ , об'єм якої встановлюється керівником, та середня норма доходу за рік  $R$ , що в свою чергу залежить від обсягів виробництва  $R = f(Vol)$ . Збурюючими факторами  $V_{збур}$  виступають ставка дисконтування  $i$ , що виражає вплив зовнішнього економічного середовища, і коефіцієнт вибуття фондів  $K$ , що впливає на об'єм випуску продукції.

Так, за допомогою пакету прикладних програм SciLAB було проведено моделювання динаміки  $NPV$  і  $Vol$  з використанням (14) за період управління  $t = 10$  років, при наступних параметрах:  $I_0 = 1000000$  дол. США,  $T = 5$  років,  $A = 100000$  дол. США,  $R = f(Vol) (0,6 \div 0,75)$ ,  $\lambda = 0,25$ .

Результати моделювання наведено на рис. 7.

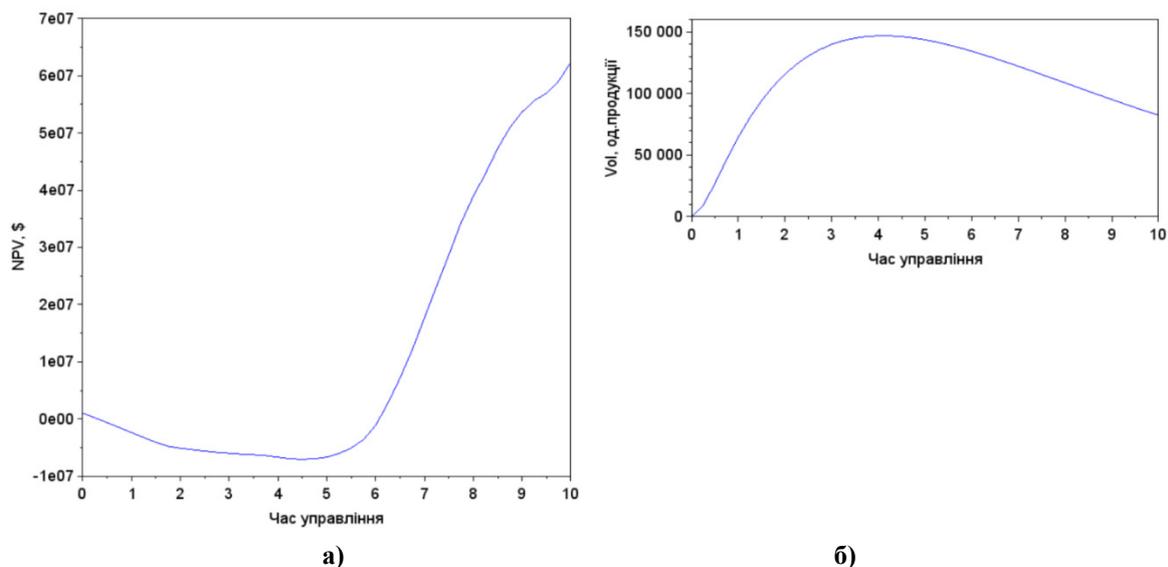


Рис. 7. Оцінка параметрів  $NPV$  і  $Vol$  за час управління 10 років

Із графіку залежності  $NPV$  від часу (рис. 7а) видно, що протягом половини періоду значення  $NPV$  є від'ємним, що свідчить про переважну більшість від'ємних грошових потоків над додатними. В такому випадку підприємство потребує додаткових інвестиційних джерел (зовнішніх чи стратегічних запасів власного ресурсу) для продовження свого функціонування.

Можливість існування від'ємних грошових потоків було вперше обґрунтовано академіком АЕНУ В. В. Галасюком<sup>1</sup>. Він стверджує, що наявність від'ємного або додатного значення грошового потоку обумовлено прийняттям певних управлінських економічних рішень. Таким чином, В. В. Галасюк допускає

<sup>1</sup> Галасюк В.В. (2002). Последовательность типов принимаемых экономических решений – случайность или закономерность. *Схід*, 6, 90-100.

можливість існування від'ємних грошових потоків на певних відрізках часу економічної діяльності за умовою їх подальшої окупності. Із графіка *NPV* видно, що величина додатного потоку на всьому відрізку часу управління значно перевищує величину від'ємного потоку, тому діяльність керівника можна умовно вважати позитивною. Також внутрішнє інвестування підприємства надало можливість підтримувати обсяги виробництва на певному рівні в продовж всього періоду управління.

**Висновки.** Виходячи із проведеного аналізу особливості системи управління підприємствами в сучасних умовах господарювання було встановлено, що значну роль в ефективності управління відіграє впровадження інформаційних технологій, систем АСУП, стандартів MRP, ERP, CSRP. Використання даних технологій при створенні надійної системи управління дає змогу керівництву підприємств оперативно отримувати вірогідну інформацію, мінімізувати вплив людського фактору, здійснювати фінансові, логістичні і бухгалтерські операції в режимі реального часу. Звідси, застосування інформаційних технологій дає змогу оптимізувати алгоритми управління, підвищити якість прийняття економічних рішень, що дозволяє підприємству отримати конкурентні переваги на ринку.

На прикладі модельної задачі було показано доцільність впровадження інформаційно-економічної моделі управління (1) – (3), що дозволяє оцінювати роботу керівника в умовах економічної нестабільності навколишнього середовища. Також було запропоновано динамічний метод розрахунку ставки дисконтування в залежності від політичного стану та сфери бізнесу. В свою чергу, із застосуванням математичних моделей, концепцію (1) – (3) може бути використано для прогнозування майбутнього стану навколишнього економічного середовища та розробки відповідних управлінських стратегій.

### References:

1. Vinogradskaya, O.M., Vinogradskaya, N.S., Shevchenko, V.S. (2008). *Management: a textbook for students of all forms of specialization 0501 Economics and Business*. Kharkiv: HNAMG. [in Ukrainian].
2. Peter, F. D. (1987). «*A New Discipline*», *Success!* January-February, 18 [in English].
3. Matjash, S.A. (2015). *Korporativnye informacionnye sistemy: uchebnoe posobie* [Corporate information systems: a training manual]. Moscow; Berlin Direkt-Media. [in Russian].
4. *Postanова pro zatverdzhennyya pravyl nadannya ta otrymannya telekomunikacijnyh poslug, 2012* (Kabinet Ministriv Ukrainy) [Resolution on Approval of the Rules for the Provision and Receipt of Telecommunication Services, 2012 (Cabinet of Ministers of Ukraine)]. *LIGAZAKON* <[http://search.ligazakon.ua/l\\_doc2.nsf/link1/TM043922.html](http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/TM043922.html)> (2019, May, 03). [in Ukrainian].
5. Sneller, L. (2014). A Guide to ERP: Benefits, Implementation and Trends. *Bookboon.com* ISBN 978-87-403-0729-0. 12, 182. [in English].
6. Prnewswire (2019). *Global ERP software market is expected to reach \$ 41.69 billion by 2020* <<https://www.prnewswire.com/news-releases/global-erp-software-market-is-expected-to-reach-4169-billion-by-2020-498133891.html>> (2019, May, 07). [in English].
7. Tyconz (2019). *The Total Economic Impact™ Of The SAP Marketing Cloud Solution* <<https://tyconz.com/wp-content/uploads/2018/07/Analyst-Commissioned-Research-The-Total-Economic-Impact-of-the-SAP-Hybris-Marketing-Solution-EN.pdf>> (2019, May, 07). [in English].
8. Kornienko, G., Chabanenko, M., Leheza, Yu. (2018). Assessment of the economic efficiency of it application at enterprises. *Baltic Journal of Economic Studies*, 4(3), 123-132. DOI 10.30525/2256-0742/2018-4-3-123-132. [in English].
9. Minjuk, S.A., Berezkina, N.S. (2007). *Differencialnye uravnenija i jekonomicheskie modeli*. [Differential Equations and Economic Models]. Minsk: Vysha shkola. [in Russian].
10. Watsham, J.T., Parramore, K. (1999). *Quantitative methods in finance*. International Thomson business press, ITP, An International Thomson Publishing Company. [in English].
11. NBU (2019). *Čto takoe stavka diskontirovanija?* [What is the discount rate?]. <<https://finwin.com/projects/ekonomika/stavka-diskontirovaniya.html>> (2019, May, 10). [in Russian].
12. BANK.GOV.UA (2019). *Oblikova Stavka Nacional'nogo Banku Ukrainy* [Accounting Rate of the National Bank of Ukraine]. <[https://bank.gov.ua/control/uk/publish/article?art\\_id=53647&cat\\_id=44580](https://bank.gov.ua/control/uk/publish/article?art_id=53647&cat_id=44580)>. [in Ukrainian].
13. Gorodnova, N.V., Davljatbaeva, V.R. (2012). Metodika ocenki riskov v investicionnyh proektah s gosudarstvennym finansirovanijem. [Risk assessment methodology in publicly funded investment projects]. *Voprosy Jekonomiki* [Economic issues], 23 (113), 15-25. [in Russian].
14. Biankina, A.O., Ljasnikov, N.V. (2018). Nauchnoe nasledie N. Kondrat'eva kak osnova prognozirovaniya postindustrial'noj jekonomicheskoj dinamiki [N. Kondratieff's Scientific Heritage as a Basis for Forecasting Post-Industrial Economic Dynamics]. *Gosudarstvennoe upravlenie. Jelektronnyj vestnik* [Public administration. Electronic messenger], 67, 170-180. [in Russian].
15. STOCK-MAKS.COM (2019). *Cena na neft onlajn, grafik kursa i dinamika kotirovok v realnom vremeni* [The price of oil online, the schedule of the course and the dynamics of quotations in real time]. <<http://stock-maks.com/cena-nefti-onlajn-kotirovki-grafik-v-realnom-vremeni.html>> (2019, May, 10). [in Russian].
16. Drury, C. (2011). *Management Accounting for Business Decisions*. International Thomson business press, ITP, An International Thomson Publishing Company. [in English].
17. Grishpon, J.S. (2011). *Geometricheskie, fizicheskie i jekonomicheskie zadachi, svodjashiesja k differencial'nym uravnenijam: ucheb. posobie* [Geometric, physical and economic problems, reducible to differential equations: studies. Allowance]. Tomsk: TGU, 74. [in Russian].
18. Galasjuk, V.V. (2002). Posledovatelnost tipov prinimaemyh jekonomicheskikh reshenij – sluchajnost ili zakonovernost [The sequence of types of economic decisions – randomness or pattern]. *Shid*, 6, 90-100. (2019, May, 10). [in Russian].

**Тетяна Власенко, к. е. н.**

*Харківський національний технічний університет сільського господарства імені Петра Василенка, Україна*

## **РЕАЛІЗАЦІЯ СТРАТЕГІЧНИХ ЗМІН У ПРЕДМЕТНІЙ ОБЛАСТІ ЗА МЕТАФОРАМИ ОРГАНІЗАЦІЇ**

**Tetiana Vlasenko, PhD in Economics**

*Kharkiv Petro Vasylenko National Technical University of Agriculture, Ukraine*

### **IMPLEMENTATION OF STRATEGIC CHANGES IN THE SUBJECT AREA ACCORDING TO METAPHORS OF ORGANIZATION**

The article is devoted to the definition of the structure of the subject area of strategic changes. The most well-known change management models are summarized. The essence of the main approaches to change management is defined: content or context, contextual, process, adaptive, systemic, situational, behavioral, cognitive, psychodynamic, humanistic, and competent. The metaphors of the enterprise vision are presented, which allow it to be viewed from different angles depending on the goals set: "machine", "political system", "organism", "flow and transformation". The results of generalization of the definition of spheres of the subject area of introduction of changes by the authors have been made, which made it possible to construct an author's vision of the implementation of strategic changes in the subject area by metaphors of the organization, which determines the development of a plan of change with the identification of actions or works on the transformation of each sphere.

**Keywords:** changes, strategic changes, organization metaphors, machine, political system, organism, flow and transformation, subject area.

**Постановка проблеми.** Для забезпечення тривалого функціонування підприємства на ринку необхідно постійно забезпечувати належний рівень конкурентоспроможності продукції, що виступає основою конкурентоспроможності підприємства, на основі якої формується фінансова стабільність як результат прибутковості діяльності. Кожне підприємство в рамках галузі або галузей, де воно функціонує, має відповідний життєвий цикл, продовження фази зростання, стабільності й недопущення стагнації якого є однією із стратегічних цілей діяльності підприємства. Формування й реалізація ефективної стратегії забезпечує досягнення довгострокових цілей його діяльності. Для забезпечення відповідності стратегічних цілей і програмування життєвого циклу з врахуванням наявного потенціалу підприємство повинно здійснювати стратегічні зміни, які виступають запорукою створення майбутніх конкурентних переваг, що в результаті забезпечує тривалий розвиток підприємства у відповідних конкурентних умовах господарювання. В реалізації стратегічних змін важливим питанням є визначення предметної сфери їх імплементації та розробки належного управлінського інструментарію відносно цих сфер, що й обумовлює актуальність поставленої мети дослідження, вирішення якої надано в даній роботі.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Якщо організаційними змінами займалися чисельні науковці, то питання стратегічних змін представлені в роботах значно менше. Серед найбільш відомих закордонних науковців варто виділити: І. Адизеса, І. Ансоффа, Дж. Балогун, Ф. Гуїяра, Р. Дафта, Д. Джоя, М. Зундел, Дж. Келлі, Дж. Коттера, М. Мінцберга, К. Прахалада, Р. Холла, Г. Хеміла, Л. Каммінгс, С. Кларк, Дж. Корнелісен, С. Мантер, Е. Романеллі, Дж. Сіллінц, Б. Став, М. Ташман, Дж. Томас, Р. Холт, К. Читтепедді, Х. Шильдт, С. Флоїд та інші. Серед українських варто виокремити І. Бузько, Д. Воронкова, А. Воронкову, О. Гронь, Д. Васильківського, І. Ліганенко, А. Наливайка, В. Отенко, І. Сокирник, Ю. Погорелова.

**Мета.** Мета дослідження полягає у обґрунтуванні управлінського інструментарію впровадження стратегічних змін у належно сферу імплементації. Для досягнення поставленої мети було вирішено такі завдання:

- ✓ узагальнено існуючі моделі управління змінами в цілому та особливості стратегічних змін зокрема;
- ✓ розглянуто існуючі метафори управління підприємством;
- ✓ надано предметну сферу імплементації стратегічних змін в розрізі метафор управління підприємством.

**Виклад основного матеріалу.** Управління організаційними змінами, яке викладено в ряді моделей, виступає основою для розуміння сутності менеджменту змін в цілому. Найбільш значущими з них варто визнати такі: модель еволюційних та революційних змін Л. Грейнера, модель життєвого циклу І. Адизеса, процес змін К. Левіна, який вважають основоположником процесного підходу через «розмороження – зміну – замороження», еволюційний підхід Р. Нельсона і С. Уінтера, модель шести осередків М. Вайсборда,

«7S» Т. Пітерса та Р. Уотермена, «Айсберга управління змінами» В. Крюгера, «Калейдоскоп» розроблена В. Хоуп-Хеллі й Дж. Балоган, трансформаційні та трансакційні зміни В. Бурке й Дж. Літвіна, «біологічна корпорація» Ф. Гуяра й Дж. Келлі, теорія стейкхолдерів Р. Айзенштада та М. Біра, конгруентна модель А. Д. Надлера і М. Л. Ташмана.

Всю множину моделей можна згрупувати в такі підходи: змістовний (контекстний), в рамках якого розглядається, що безпосередньо має бути змінено на підприємстві: системи, підсистеми або елементи. Контекстуальний підхід розглядає чинники, які викликають зміни. Процесний визначає послідовність здійснення організаційних змін. В рамках системного підходу визначається інструментарій управління змінами. Ситуаційний підхід акцентує увагу на умовах, в яких здійснюються зміни на відповідний момент часу. Адаптивний підхід розглядає шляхи пристосування до умов зовнішнього середовища. Ряд інших підходів займаються питаннями управління персоналом при впровадженні змін для управління опором: поведінковий, когнітивний, психодинамічний, гуманістичний, компетентнісний підходи.

Крім моделей і підходів до управління організаційними змінами, існують так звані «метафори». Вони дозволяють розглядати підприємство під різними кутами зору в залежності від поставлених цілей. Особливої популярності метафори набули в контексті управління змінами. Одним із авторів є Г. Морган<sup>1</sup>, який запропонував сім метафор: організація як машина, як організм, як мозок, як культура, як політична система, як душевна в'язниця й як потік і трансформація. В подальшому ці метафори було узагальнено й обґрунтовано Е. Камероном та М. Грінном<sup>2</sup>, які вже зупинилися на чотирьох. Ці метафори мають вищий рівень узагальнення і можуть бути використані в рамках нашого дослідження.

Як «машина» організація розглядається як детермінована система, із чітким розподілом ролей та відповідальності всередині неї, управління за цілями, сумарна ефективність діяльності команди розглядається виключно як адитивний результат, підтримуються дисципліна та контроль в організації. Відповідно зміни в рамках даної метафори передбачають необхідність узгодження та уповноваження керівництвом, визначається необхідність управління опором, а безпосередньо зміни розглядається як добре сплановані й контрольовані.

Наступна метафора – «політична система»: неможливо залишатися осторонь від організаційних політик, будь-яка ініціатива вимагає відповідної підтримки, важливо розуміти розподіл влади всередині організації, важлива політична мапа перевизначає організаційну структуру, коаліції між окремими працівниками вважаються більш важливим ніж робота в команді, найважливіше рішення пов'язані з розподілом ресурсів, що вимагає проведення перемов та навіть змагань. Відповідно зміни в рамках даної метафори можуть бути здійснені у лише під за підтримки уповноважених керівних органів і чим ширше підтримка, тим краще. Важливо розуміти політичну мапу для визначення переможців змін. Реалізація стратегії змін передбачає обов'язковий створення коаліції.

Як «організм» організація передбачає потоки інформації між різними частинами системи та зовнішнього середовища, що є ключовим для забезпечення успіху. Наголошується на важливості максимізації відповідності індивідуальних, групових та організаційних потреб. Наголошується на відсутності найкращого шляху управління організацією. Зміни в «організмі» розглядаються виключно як відповідь на зовнішнє середовище, які можуть бути змодельовані й направлені. Групи та індивідууми мають бути психологічно свідомі потреби в змінах для забезпечення адаптації, що разом із їх участю є необхідними стратегіями для успіху.

Метафора «потоків й перетворення» визначає виникнення порядку з хаосу, а підприємства має природну здатність до самооновлення. Життя підприємства не регулюються правилами причин і наслідків. Джерелами нових шляхів ведення бізнесу є ключові суперечності діяльності підприємства. Формальна організаційна структура, до якої віднесено й ієрархію, лише відображає один з чисельних вимірів діяльності підприємства. Відповідно відносно змін в рамках даної метафори відхиляється можливість управління ними. Управління розглядається як невід'ємна частина підприємства та зовнішнього середовища. Напруженість та конфлікти є важливою рисою виникнення змін. Керівництво виступає як засоби забезпечення, що дозволяє співробітникам змінювати погляди та фокусуватися на важливих різниці.

В роботі С. Р. Стеціва<sup>3</sup> розглянуто взаємозв'язок між цими метафорами, підходами до управління змінами, дослідниками. Автор визначає обмеження використання метафор. Не можна погодитися, що підхід до управління змінами на підприємстві в рамках однієї метафори є досить вузьким і не дозволяє знаходити відповіді на питання на протязі всього життєвого циклу підприємства. Крім того в залежності від типу стратегічних змін також доцільно використовувати різні метафори, враховуючи стан внутрішнього середовища й особливості взаємодії підприємства із зовнішнім середовищем. Таким чином,

<sup>1</sup> Morgan, G. (1998). *Images of Organization. The executive Edition*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.

<sup>2</sup> Cameron, E., Green, M. (2009). *Making Sense of Change Management: A Complete Guide to the Models, Tools & Techniques of Organizational Change*.

<sup>3</sup> Стеців, С. Р. (2012). Формування елементів системи управління змінами на підприємстві. *Вісник Сумського державного університету. Економіка*, 4, 155-163.

різні метафори підприємства можуть бути ефективно використані при розробці інструментарію управління стратегічними змінами.

Підводячи підсумок під проведеними оглядом моделей та підходів зазначимо, що майже в усіх розглядаються елементи й підсистеми організації, які мають бути змінені, які класифіковано на «м'які» та «жорсткі», формальні та неформальні.

Для формування предметної області управління змінами на основі узагальнення всіх вищезазначених моделей, а також робіт вітчизняних дослідників (Д. В. Найпак<sup>1</sup>, С. В. Степаненко<sup>2</sup>, Є. Л. Гринь<sup>3</sup>, Т. Кужда<sup>4</sup>, О. Гарафонова<sup>5</sup> і О. О. Гайдей<sup>6</sup>, В. В. Прохорова, Ю. В. Ус, Ю. Ю. Ступіна<sup>7</sup>) можна визначити частоту згадувань окремих елементів внутрішнього середовища підприємства.

Як видно з проведеного аналізу найчастіше організаційні зміни пов'язують із трансформацією організаційної структури. Це цілком обгрунтовано, адже найчастіше зовнішній прояв змін у формі реструктуризації, реорганізації, злиття, поглинання або роз'єднання безпосередньо торкаються організаційної структури. Також велика кількість дослідників розглядають компетентності персоналу як важливі сфери імплементації змін, що пояснюється необхідністю навчання й підвищення кваліфікації для впровадження будь-яких інновацій, які наразі найчастіше виступають формою стратегічних змін, адже без їх реалізації неможливо досягти належного рівня конкурентоспроможності, що в свою чергу є запорукою сталого розвитку підприємства в перспективі. Наступними м'якими елементами виступають організаційна культура й очікування (винагорода) персоналу. Під жорстким елементом «системи» варто розуміти всі підсистеми забезпечення, без яких неможливе нормальне функціонування підприємства. Процеси і процедури об'єднують всі сфери, які забезпечують функціонування підприємства, створення доданої вартості шляхом виробництва продукції, надання послуг або виконання робіт. Особливим елементом виступає стратегія, яка фактично об'єднує всі інші елементи, виступаючи як планом дій щодо реалізації стратегічних змін, так і одночасно сферою, яка підпадає під вплив стратегічних змін – генеральною й бізнес-стратегією діяльності підприємства. Технологія, товари й послуги традиційно виступають сферами впровадження змін, що підтримуються більш ніж третиною дослідників і визначає їх обов'язковість включення до предметної області.

Незважаючи на те, що серед дослідників ієрархія як жорсткий елемент розглядається порівняно менше ніж організаційна структура та інші розглянуті вище елементи, її виокремлення, з нашої точки зору, є принципово важливим, адже вона відображає підпорядкування посад, розподіл влади і виступає органічним продовженням організаційної структури, але з уточненням взаємодії кадрів, особливо відносно різних рівнів управління. Інформаційне забезпечення й комунікації мають бути обов'язково включені до предметної області, адже від рівня їх настроювання щодо взаємодії між окремими працівниками, групами чи підрозділами залежить ефективність всіх етапів реалізації змін від поширення майбутнього бачення до закріплення нових процесів.

Особливо сферу виокремлюють як ефективність. Незважаючи на оціночний характер даного елемента предметної області, зараз на основі чисельних концепцій підприємства можуть успішно управляти ефективністю. Відповідно при зміні системи, якою виступає підприємство, необхідно удосконалити підсистеми оцінювання його діяльності, що в контексті управління стратегічними змінами передбачає обгрунтування необхідності фінансування окремих проектів в рамках програм розвитку. Як відомо: управляти можна лише тим, що можна виміряти.

Політики об'єднують всі регламенти, за якими функціонує підприємство, в яких мають бути відображені всі зміни, які торкаються його діяльності.

Серед м'яких елементів цінності виступають частиною організаційної культури, а мислення виступає основою місії, мети й бачення. Остання сфера є формалізованою екзистенцією підприємства і її трансформація при стратегічних змінах тісно взаємопов'язана із стратегією. Перегляд місії здійснюються досить рідко, лише в умовах, які загрожують існуванню підприємства, і вимагають змін, із повною переорієнтацією його діяльності, що найчастіше відбуваються при злитті або поглинанні. Натомість цілі та бачення мають бути більш гнучкими і корелювати із організаційною культурою.

<sup>1</sup> Найпак, Д. В. (2011). Управління організаційними змінами в забезпеченні розвитку підприємства: дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук. Харків: ХНЕУ.

<sup>2</sup> Степаненко, С. В. (2018). Формування механізму управління організаційними змінами на підприємстві: дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук. Харків: ХНЕУ.

<sup>3</sup> Гринь, Є. Л. (2018). *Ефективне управління організаційними змінами в менеджменті підприємств: стратегії, механізми, інструментарій*. Харків: Смуґаста типографія.

<sup>4</sup> Кужда, Т. (2013). Етапи успішного управління організаційними змінами на підприємстві. *Галицький економічний вісник*, 2(41), 66-72.

<sup>5</sup> Гарафонова, О. І. (2014). *Управління змінами: теорія, методологія та практика. Монографія*. Київ: КНУТД.

<sup>6</sup> Гайдей, О. О. (2013). Формування механізму управління змінами на підприємствах легкої промисловості: дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук. Київ: КНУТД.

<sup>7</sup> Прохорова, В. В., Ус, Ю. В., Ступіна, Ю. Ю. (2017). *Організаційно-економічне забезпечення управління змінами на підприємстві машинобудування*. Харків: Смуґаста типографія.

Такий же рівень згадуваності, як і у попереднього елемента, має сфера лідерства й стилю. Це одна з найменш формалізованих сфер, роль якої в змінах досить важко переоцінити через необхідність забезпечення сприйняття змін персоналом як на індивідуальному, так і на груповому рівні, узгодження цілей змін із зацікавленими сторонами.

Компетенції організації як основа її конкурентних переваг, здатних забезпечувати конкурентоспроможність підприємства, виступають результатом взаємодії рівня технологічної прогресивності, організаційних здатностей, компетентностей персоналу й нематеріальних активів. Зміни переважно є наслідком змін в інших сферах, але часто саме відсутність ключових компетенцій організації вимагає від підприємства впровадження стратегічних змін.

Робочий клімат й імідж є частковими проявами сфер змін, але їх доцільно розглядати як необхідні, так як перший відображає взаємодію соціально-психологічного клімату із структурою й організаційною культурою підприємства, а імідж як зовнішнє представлення бренду на ринку набуває особливої вагомості останнім часом, де в умовах посиленого впливу соціального капіталу й зв'язків репутація та позиціонування бренду серед споживачів відіграє все більшу роль.

Отже, предметну область стратегічних змін в розрізі розглянутих метафор варто представити таким чином (рис. 1).

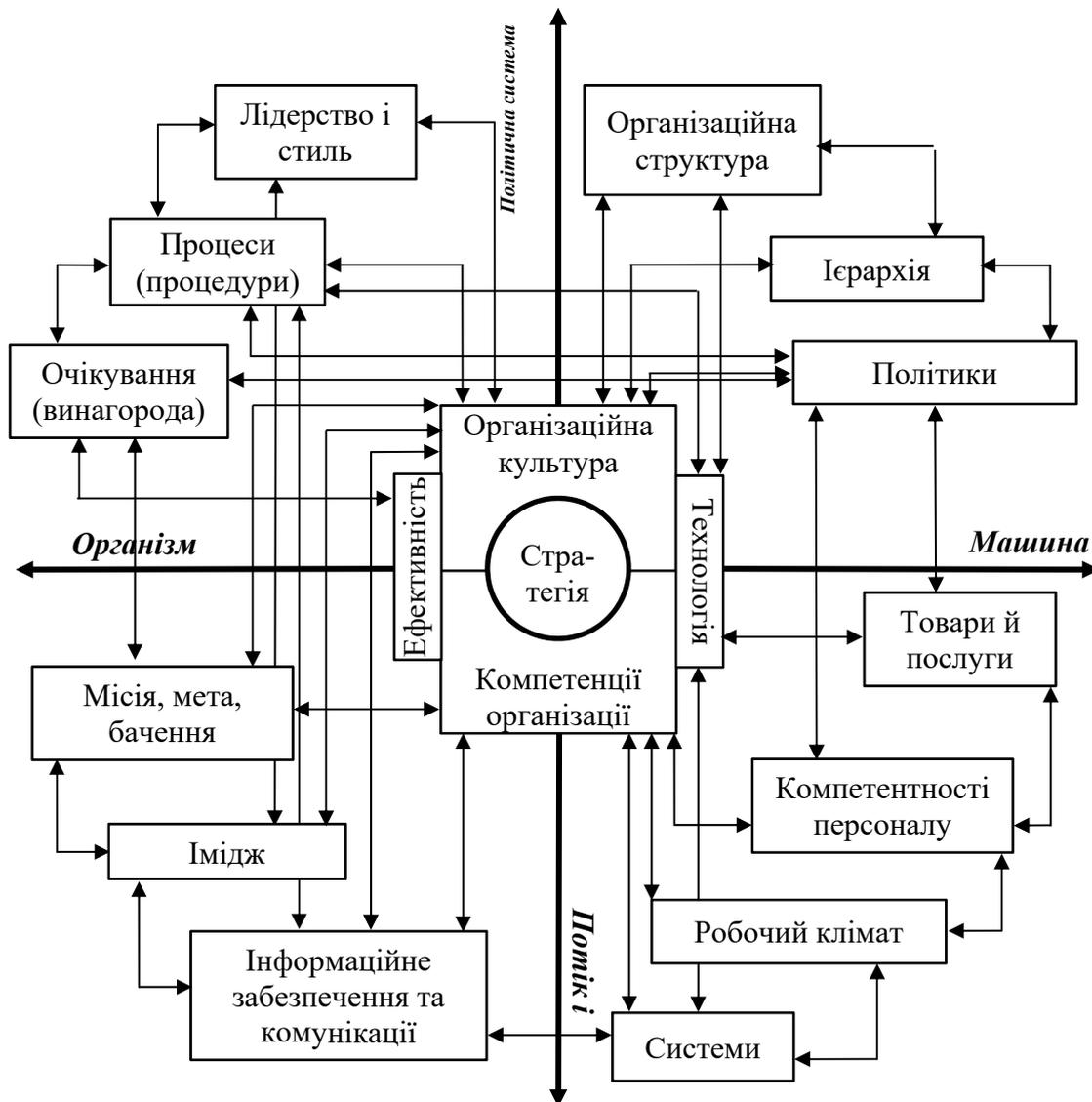


Рис. 1. Реалізація стратегічних змін у предметній області за метафорами організації

**Висновки.** Таким чином, надана предметна область впровадження стратегічних змін на підприємстві обумовлює характер їх імплементації відповідно до вищезазначених метафор. Представлені сфери, які знаходяться в одному квадранті, мають бути трансформовані на основі взаємодії двох метафор. Однобічне бачення з точки зору лише однієї метафори не дозволяє отримати бажаного результату через багатогранність

підприємства як відкритої системи. Крім того розробка універсального бачення як синтезу всіх метафор для кожної сфери предметної області стратегічних змін також є неефективним шляхом, адже не дозволяє враховувати особливості кожної із зазначених сфер. Так, організаційна культура вимагає підходу як з позиції «машини», так і «політичної системи» й «організму» через важливість і складність саме цього елементу. Під ефективністю ми розуміємо систему показників та індикаторів, яка відображає досягнення поставлених цілей, ступінь використання ресурсів, віддачу від цих ресурсів, що в цілому становить систему оцінювання діяльності підприємства як основного критерію доцільності й результативності його функціонування на ринку. Особливу увагу варто звернути на взаємозв'язки між сферами, які відображають необхідність узгодження внесення змін в кожну з них разом з взаємопов'язаними. При плануванні змін внесення трансформаційного імпульсу в одну із сфер неминуче призведе до зміни іншої, що і виступало базисом для представлення зазначеної структури. Саме це вимагає розробки плану змін з виокремленням дій або робіт щодо трансформації кожної сфери.

### References:

1. Steciv, S. R. (2012). Formuvannya elementiv systemy upravlinnya zminamy na pidpryyemstvi. [Formation of elements of the management system for changes in the enterprise]. *Visnyk Sumskogo derzhavnogo universytetu. Ekonomika*. [Visnyk Sumy State University. Economy], 4, 155-163. [in Ukrainian].
2. Najpak, D. V. (2011). Upravlinnya organizacijnyy zminamy v zabezpechenni rozvytku pidpryyemstva: *dysertatsiya na zdobuttya naukovooho stupenya kandydata ekonomichnykh nauk* [Managing Organizational Changes to Ensure Enterprise Development: dissertation for obtaining a scientific degree of the candidate of economic sciences]. Kharkiv: KHNEU. [in Ukrainian].
3. Stepanenko, S. V. (2018). Formuvannya mexanizmu upravlinnya organizacijny`my` zminamy` na pidpry`yemstvi: : *dysertatsiya na zdobuttya naukovooho stupenya kandydata ekonomichnykh nauk* [Formation of the mechanism for management of organizational changes at the enterprise: dissertation for obtaining a scientific degree of the candidate of economic sciences]. Kharkiv: KHNEU. [in Ukrainian].
4. Gryn, Y.L. (2018). *Efektivne upravlinnya organizacijnyy zminamy v menedzhmenti pidpryyemstv: strategiyi, mexanizmy, instrumentarij: monografiya*. [Effective management of organizational changes in the management of enterprises: strategies, mechanisms, tools: monograph]. Kharkiv: Smugasta typografiya. [in Ukrainian].
5. Kuzhda, T. (2013). Etapy uspishnogo upravlinnya organizacijnyy zminamy na pidpryyemstvi [Stages of successful management of organizational changes at the enterprise]. *Galyczkyj ekonomichnyj visnyk*. [Galician Economic Herald], 2(41), 66-72. [in Ukrainian].
6. Garafonova, O. I. (2014). *Upravlinnya zminamy: teoriya, metodologiya ta praktyka. Monografiya*. [Change Management: Theory, Methodology, and Practice. Monograph]. Kyiv: KNUTD. [in Ukrainian].
7. Gajdej, O. O. (2013). Formuvannya mexanizmu upravlinnya zminamy` na pidpry`yemstvax legkoyi promy`slovosti: *avtoreferat dysertatsiy na zdobuttya naukovooho stupenya kandydata ekonomichnykh nauk* [Formation of the mechanism of change management at light industry enterprises the author's abstract dissertation for obtaining a scientific degree of the candidate of economic sciences]. Kyiv: KNUTD. [in Ukrainian].
8. Prohorova, V. V., Us, Y. V., Stupina, Y. Y. (2017). *Organizacijno-ekonomichne zabezpechennya upravlinnya zminamy` na pidpry`yemstvi mashy`nobuduvannya*. [Organizational and economic provision of management of changes in the enterprise of mechanical engineering]. Harkiv: Smugasta typografiya. [in Ukrainian].

## FINANCES AND ACCOUNTING

Наталія Спасів, к. е. н.

Тернопільський національний економічний університет, Україна

### ФУНКЦІОНУВАННЯ ФІНАНСІВ ОТГ: ПРОБЛЕМАТИКА В СУЧАСНИХ УМОВАХ

Natalia Spasiv, PhD in Economics

Ternopil National Economic University, Ukraine

### FUNCTIONING OF FINANCES OF UTC: PROBLEMS IN MODERN CONDITIONS

The article considers and highlights three main groups of problems in the context of practical aspects of the functioning of the finances of the united territorial communities (UTC). In this context, problems regarding the level of financial resources of the bodies of local self-government of UTC, the lack of elaboration of tools for assessing the budget risks of UTC, as well as reducing the level of interest of local governments in the development of UTC for constant interference and control by the state authorities were studied. In accordance with the above-mentioned range of problems, an attempt has been made to suggest ways to overcome these problems.

**Keywords:** decentralization, financial decentralization, fiscal decentralization, united territorial communities, revenues and expenditures of budgets of united territorial communities.

**Постановка проблеми.** Імперативом демократичної держави є самостійність інституту місцевого самоврядування, забезпечення якої перебуває в площині фінансової децентралізації як запоруки локалізації депресивних територій і каталізатора регіонального розвитку. Проте на тлі незначного часового континууму її реалізації й ейфорії від перших здобутків вона характеризується частковою безсистемністю проведення, неузгодженістю з іншими реформами і дедалі більше набуває рис керованого механізму за прийняття перманентних змін до державного бюджету, кодексів, нормативно-правових актів, які звужують повноваження органів місцевого самоврядування, впливаючи на формування фінансів ОТГ.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Аналіз останніх досліджень і публікацій, у яких започатковано розв'язання даної проблеми, перебуває у полі зору багатьох учених. Її різні аспекти досліджують такі українські вчені, як: Б.П. Андресюк, О.С. Дроздовська, В.С. Куйбіда, О.П. Кириленко, В.В. Мамонова, Ю.В. Наврузов, В.Ф. Погорілко, О.А. Ткаченко, та ін.

**Виклад основного матеріалу** Декларуючи здобутки фінансової децентралізації, необхідно зацентувати увагу на проблемних тенденціях її провадження із метою посилення позицій органів місцевого самоврядування ОТГ для зростання їх фінансової спроможності та набуття самодостатності у вирішенні питань місцевого значення. З огляду на це визначимо проблеми, що необхідно вирішити для ефективного формування та забезпечення подальшого розвитку фінансів ОТГ в Україні. Відповідно, першочерговими є проблеми, пов'язані із:

1) низьким рівнем забезпеченості фінансовими ресурсами ОМС ОТГ. Теоретики і практики одностайні, що «...наявність в органів місцевого самоврядування фінансових ресурсів, достатніх для вирішення питань місцевого значення, великою мірою визначає реальність місцевого самоврядування в тій чи іншій країні»<sup>1</sup>. При чому «...однією з головних засад формування справедливих відносин між державною владою та місцевим самоврядуванням є чіткий розподіл на стабільній основі фінансових ресурсів держави»<sup>2</sup>.

Відповідно фінансова децентралізація створила умови для забезпечення всіх територіальних громад, а особливо ОТГ, необхідним обсягом фінансових ресурсів, достатнім для виконання власних і делегованих повноважень, сформувавши оптимальну структуру їхніх місцевих бюджетів і наділивши їхні органи місцевого самоврядування високим рівнем фінансової автономії. Проте доволі часто фінансово-економічні відносини, що виникають у процесі формування, розподілу та перерозподілу фінансових ресурсів, впливають на показники місцевих бюджетів у частині недоотримання доходів, а отже, і недовиконання видатків. Проблема найперше виникає на етапі бюджетного планування, яке потребує покращення щодо

<sup>1</sup> Серьогіна, С. М., Шарова, Ю. П. (2016). *Управління стратегічним розвитком об'єднаних територіальних громад: інноваційні підходи та інструменти*. Дніпро: ДРІДУ НАДУ, 24.

<sup>2</sup> Кравченко, В. В., Пітцик, М. В. (2003). *Муніципальне право України: навчальний посібник*. Київ: Атіка, 162.

визначення реальних показників бюджету ОТГ відповідно до пріоритетів розвитку громади. Так, під час формування показників бюджетів ОТГ затверджуються занижені планові обсяги доходів, що впливає на фактичні темпи їхнього зростання порівняно із запланованими і спотворює фінансову інформацію щодо розподілу коштів, не даючи можливості максимально визначити пріоритети розвитку громади і реально сформувати показники бюджету розвитку. До того ж відповідно до норм Бюджетного кодексу України розподіл понадпланових надходжень здійснюється за підсумками I кварталу, що зумовлює «банальне розпорощення» і «проїдання» коштів, які можна використати на капітальні видатки. Вважаємо, що неефективне бюджетне планування призводить до перевиконання показників бюджетів ОТГ, не стимулюючи ОМС до розширення власної податкової бази і залучення додаткових джерел доходів, що є неприпустимою практикою у сучасних умовах.

Депопуляризують фінансові здобутки об'єднання територіальних громад і потребують локалізації також інші проблеми. Так, не всі місцеві бюджети ОТГ отримують необхідний обсяг власних надходжень. Згідно із внесеними змінами до Бюджетного кодексу України, місцеві податки за станом на сьогодні забезпечують надходження щонайбільше 10% доходів місцевих бюджетів, а ст. 9 Європейської хартії місцевого самоврядування декларує, що принаймні половина коштів місцевого самоврядування має надходити на основі місцевих зборів і податків. Отже, органи місцевого самоврядування ОТГ мають задіювати стимули щодо підтримки розвитку малого і середнього бізнесу, підвищення фінансових результатів бюджетоутворюючих підприємств, оптимізації адміністрування податку на майно для створення електронної бази-реєстру юридичних і фізичних осіб – власників житлової та нежитлової нерухомості з інвентаризацією всіх об'єктів нерухомого майна, а також власників земельних ділянок.

Ідентифікуємо теж проблему щодо необхідності зниження рівня міжбюджетних трансфертів у доходах місцевих бюджетів (табл. 1), оскільки це відображається на доходах бюджетів ОТГ. Як ілюструють дані табл. 1, доходи місцевих бюджетів зростають доволі швидкими темпами, проте це відбувається здебільшого за надходження міжбюджетних трансфертів (у 2017 р. приріст становив 39,5% порівняно із 2016 р.) з державного бюджету. Відповідно доходи місцевих бюджетів без урахування міжбюджетних трансфертів зростають нижчими темпами (34,5% у 2016 р.), ніж доходи місцевих бюджетів з урахуванням трансфертів (37,2% у 2016 р.), що суперечить основним ідеям фінансової децентралізації.

Таблиця 1

**Динаміка доходів місцевих бюджетів України за 2015 – 2017 рр. (млрд. грн.)**

Показники	2015р.	2016р.	Темп приросту 2016 р. до 2015р. (%)	2017р.	Темп приросту 2017 р. до 2016р. (%)
Доходи місцевих бюджетів з урахуванням міжбюджетних трансфертів, всього	294,5	366,0	24,3	502,1	37,2
Доходи місцевих бюджетів без урахуванням міжбюджетних трансфертів, всього	120,5	170,6	41,7	229,5	34,5
Обсяг міжбюджетних трансфертів, всього	173,9	195,4	12,3	272,6	39,5

*Джерело: складено автором за даними Державної казначейської служби України<sup>1</sup>.*

До того ж структура міжбюджетних трансфертів характеризується превалюванням поточних трансфертів, а не капітальних (табл. 2).

Так, дані табл. 2 засвідчують, що фінансова децентралізація, декларуючи забезпечення самостійності місцевих бюджетів, за допомогою імплементації нової моделі міжбюджетних відносин здійснює «ручне» управління дохідною базою місцевих бюджетів. Проте це є об'єктивним, зважаючи на те, що місцеві бюджети виконують «функцію оператора» щодо фінансування державних програм соціального захисту, які домінують і формують найбільшу частку в загальному обсязі міжбюджетних трансфертів. До того ж істотна їхня частка припадає на освітню й медичну субвенції, які спрямовуються на часткове фінансування видатків щодо поточного утримання закладів та установ відповідних галузей, оскільки надання цих послуг гарантується державою.

<sup>1</sup> ДКУ (2018). *Звіти Державної казначейської служби України про виконання Державного та місцевих бюджетів за 2005 – 2017 рр.* <<http://treasury.gov.ua>>. (2019, квітень, 12).

**Динаміка і структура міжбюджетних трансфертів у доходах місцевих бюджетів України  
за 2015 – 2017 рр. (млрд. грн.)**

Показники	2015 р.	Питома вага (%)	2016 р.	Питома вага (%)	2017 р.	Питома вага (%)
Усього міжбюджетних трансфертів, у т.ч.	173,9	100	195,4	100	272,6	100
Дотації, у т.ч.	7,3	4,2	6,8	3,5	22,0	8,1
Базова дотація	5,3	3,0	4,7	2,4	5,8	2,1
Стабілізаційна дотація	2	1,2	2	1,0	1,1	0,4
Дотація на утримання закладів освіти та охорони здоров'я	–	–	–	–	14,9	5,5
Субвенції, в т.ч.	166,6	95,8	188,6	96,5	250,6	91,9
Субвенція на виплату допомоги сім'ям з дітьми та інших допомог	41,9	24,1	47,2	24,2	51,6	18,9
Субвенція на виплату субсидій	19,1	11,0	46,3	23,7	72,3	26,5
Субвенція на підготовку робітничих кадрів	5,5	3,2	-	-	-	-
Освітня субвенція	44,1	25,4	44,5	22,8	51,5	18,9
Медична субвенція	46,2	26,6	44,4	22,7	56,2	20,6
Інші субвенції	9,8	5,6	6,3	3,2	19,2	7,0

*Джерело: складено автором за даними Державної казначейської служби України<sup>1</sup>.*

Наголосимо, що хоча перебудова міжбюджетних відносин надала поштовх формуванню нової моделі фінансів ОТГ, проте простежується невідповідність між визначеним і переданим ОМС ОТГ обсягом міжбюджетних трансфертів і реальними фінансовими потребами громад. Відповідно спостерігається значна дотаційність місцевих бюджетів ОТГ, що посилює вплив держави на функціонування їхніх місцевих фінансів і нівелює декларовані переваги реформ щодо фінансової самостійності (табл. 3).

Дані табл. 3 підтверджують значну дотаційність бюджетів ОТГ. Так, із 366 ОТГ, створених у 2017 р., 69 відрховують кошти до держбюджету (реверсна дотація), тобто є фінансово спроможними. Найбільше таких ОТГ у Житомирській, Вінницькій та Полтавській областях. Водночас 297 ОТГ отримують базову дотацію з держбюджету, з яких майже у 25% (79 громад) дотація становить більш як 20% від їхнього обсягу доходів загалом<sup>2</sup>, що свідчить про їхню неспроможність вирішувати за допомогою власних надходжень питання місцевого значення. Отже, за реалізації нової політики міжбюджетних відносин актуальною проблемою, яка потребує вирішення, надалі залишається питання фінансової спроможності та самостійності ОТГ, адже «...зміна трансфертної політики передбачає «світле майбутнє» тільки для економічно сильних територій»<sup>3</sup>. Більшість створених ОТГ є дотаційними і це сигналізує про необхідність пошуку джерел доходів місцевих бюджетів, «...які спроможна забезпечити лише реальна економіка»<sup>4</sup>.

Актуальним у процесі нарощування фінансових ресурсів вважаємо також здійснення ОМС ОТГ місцевих запозичень. Зміни у чинному законодавстві збільшили доступ до ринку позикового інвестиційного капіталу як джерела фінансового забезпечення ОМС ОТГ. Проте спостерігається низький рівень розвитку ринку місцевих запозичень. Згідно з даними табл. 4 місцеві запозичення не мають суттєвого значення у фінансовому забезпеченні місцевих бюджетів України, особливо в 2015–2017 рр. – період проведення реформ.

<sup>1</sup> Там само.

<sup>2</sup> Донченко, К. (2018). Сценарії децентралізації. Що очікує ОТГ після 2020 року. *БизнесЦензор* <[https://biz.censor.net.ua/resonance/3081762/mayibutn\\_detsentralzats\\_scho\\_nas\\_cheka\\_do\\_2020\\_roku](https://biz.censor.net.ua/resonance/3081762/mayibutn_detsentralzats_scho_nas_cheka_do_2020_roku)>. (2019, квітень, 12).

<sup>3</sup> Габа, І. М. (2014). Децентралізація – деякі плюси і мінуси. *Районінфо*, 1.

<sup>4</sup> Габа, І. М. (2014). Децентралізація – деякі плюси і мінуси. *Районінфо*, 1.

Кількість дотаційних ОТГ в Україні в 2017 р.

Назва регіону України, область	Кількість ОТГ, що моніторились	ОТГ з реверсною дотацією / без дотації	ОТГ з базовою дотацією	ОТГ з базовою дотацією більш як 20% у доходах
Тернопільська область	36	3	33	15
Дніпропетровська область	34	6	28	3
Житомирська область	32	9	23	5
Хмельницька область	26	4	22	2
Львівська область	22	0	22	11
Вінницька область	21	8	13	1
Миколаївська область	19	5	14	1
Полтавська область	18	7	11	0
Рівненська область	18	2	16	9
Запорізька область	16	1	15	1
Чернівецька область	16	0	16	11
Чернігівська область	16	4	12	0
Волинська область	15	3	12	7
Сумська область	14	2	12	0
Херсонська область	12	1	11	2
Івано-Франківська область	11	0	11	10
Одеська область	11	2	9	0
Донецька область	6	5	1	0
Черкаська область	6	2	4	0
Кіровоградська область	5	1	4	0
Харківська область	4	1	3	0
Закарпатська область	3	1	2	1
Луганська область	3	2	1	0
Київська область	2	0	2	0
<b>Всього</b>	<b>366</b>	<b>69</b>	<b>297</b>	<b>79</b>

Джерело: складено автором за даними Міністерства регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства України<sup>1</sup>.

Значні фінансові ризики інвестування, низький рівень дохідності облігацій місцевих позик, невисокий рівень довіри до місцевої влади поки не дають змогу повноцінно реанімувати це джерело наповнення місцевих бюджетів і бюджетів ОТГ зокрема, втілюючи одне з основних положень Європейської хартії місцевого самоврядування у сфері місцевого самоврядування – розвиток ринку місцевих запозичень.

Дієвим за збільшення фінансових ресурсів ОМС ОТГ може бути також формування з боку органів державної влади мотиваційних інструментів для зовнішнього інвестування в соціально-економічний розвиток ОТГ. Інструментами мотивації щодо фізичних, юридичних осіб, державних організацій, фінансових установ можуть бути податкові преференції, право надавати які потрібно законодавчо закріпити за органами місцевого самоврядування ОТГ, а право контролювати – за громадськими радами.

Оптимізації також потребують видатки місцевих бюджетів ОТГ. Так, у структурі видатків бюджетів ОТГ 60%–80% становлять видатки на утримання закладів бюджетної сфери, які потребують реорганізації через неефективне зростання їхньої чисельності після об'єднання. Це призводить до зниження рівня фінансування видатків на власні повноваження ОМС ОТГ, впливаючи на недостатність коштів на благоустрій території, освітлення, ремонт доріг тощо. Негативним наслідком реалій об'єднання є також збільшення

<sup>1</sup> Міністерство регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства України (2019). Головна сторінка <<http://www.minregion.gov.ua>>. (2019, квітень, 12).

**Питома вага місцевих запозичень у доходах спеціального фонду  
місцевих бюджетів України в 2012–2017 рр.**

Показники	2012 р.	2013 р.	2014 р.	2015 р.	2016 р.	2017 р.
Доходи спеціального фонду (без урахування міжбюджетних трансфертів), млрд. грн.	19,6	20,3	20,9	18,9	24	28
Питома вага місцевих облігацій у доходах спеціального фонду місцевих бюджетів (без урахування міжбюджетних трансфертів), %	29	0	11,5	0	0	0
Питома вага кредитів у доходах спеціального фонду, %	42,3	26,6	44,5	14,8	12,3	11,2

*Джерело: складено автором за даними Державної казначейської служби України<sup>1</sup>.*

чисельності кадрового потенціалу органів управління ОТГ, хоча реформа передбачає їх зменшення, що призводить до зростання видатків на їхнє утримання, – вони становлять до 35% у доходах бюджету громади (без урахування міжбюджетних трансфертів). На наш погляд, ці чинники негативно впливають на процес формування показників бюджетів ОТГ, а також на ефективність розподілу коштів за пріоритетними напрямками розвитку громад;

2) нерозробленістю інструментарію оцінювання бюджетних ризиків. Так, оцінювання та визначення рівня ризику місцевих бюджетів дає змогу отримати класичні ймовірнісні оцінки ризиків видатків і доходів цих бюджетів, кількісно оцінити кожен із його видів та з'ясувати можливі втрати місцевих бюджетів загалом, у тому числі бюджетів ОТГ як за доходами, так і за видатками за загальним і спеціальним фондами при здійсненні бюджетного планування з метою підвищення його ефективності;

3) зниженням рівня зацікавленості органів місцевого самоврядування в розвитку ОТГ за постійного втручання і контролю з боку державної влади. Вважаємо, що попередні консультації з членами територіальних громад і врахування пропозицій правлячих еліт сприятимуть гармонізації відносин місцевої влади та територіальних громад, що посилять позитивні тенденції реформ і у майбутньому мінімізує державне втручання, звівши його до функціонування інституту префектів винятково із контрольно-наглядовими і координаційними функціями, одночасно запровадивши у перелік цих функцій посилення відповідальності ОМС ОТГ за формування їхніх фінансів.

Підбиваючи підсумки проведеного дослідження, зазначимо, що, на нашу думку, для підвищення ефективності формування та забезпечення подальшого розвитку фінансів ОТГ в Україні необхідно: по-перше, реформувати адміністративно-територіальний устрій, закріпивши конституційно всі зміни, що сприятиме повноті реалізації реформи системи місцевого самоврядування і територіальної організації влади; по-друге, встановити чіткий перелік власних і делегованих повноважень, оскільки відсутність такого розподілу повноважень між рівнями, органами та посадовими особами місцевого самоврядування продукує дублювання цих повноважень, вибудовуючи неузгодженість, суперечливість і конкуренцію відповідно до компетенцій, повноважень, функцій, а отже, формує правове поле для уникнення відповідальності за їхнє невиконання; по-третє, подолати суспільну недовіру до органів місцевого самоврядування внаслідок їхньої закоренілої корумпованості, закритості й непрозорості ОМС через формування громадських інституцій щодо контролю за їхньою діяльністю за партисипативної участі членів і представників територіальної громади у бюджетуванні зокрема; по-четверте, подолати кризу в кадровій політиці місцевого самоврядування, системі підготовки, навчання, перепідготовки і підвищення кваліфікації посадових осіб, службовців ОМС; по-п'яте, остаточно викоринити надмірну централізацію фінансових, матеріальних та інших ресурсів, що нівелює мотивацію об'єднаних територіальних громад і органів місцевого самоврядування до їхнього отримання та не стимулює їх до саморозвитку і вияву місцевої ініціативи; по-шосте, оптимально розподілити фінансові ресурси між державним і місцевим рівнями, закріпивши законодавчо частки відрахувань загальнодержавних податків і зборів без права їхнього щорічного перегляду, що забезпечить нарощування доходів бюджетів ОТГ й уможливить вирішення частини проблем щодо фінансової неспроможності територіальних громад; по-сьоме, здійснити детальне оцінювання податкового потенціалу відповідної адміністративно-територіальної одиниці, пошук і розширення джерел власних надходжень до бюджетів ОТГ, що дасть змогу наростити фінансову спроможність і самодостатність громади; по-восьме, розробити механізм подолання фінансових

<sup>1</sup> ДКУ (2018). *Звіти Державної казначейської служби України про виконання Державного та місцевих бюджетів за 2005–2017 рр.* <<http://treasury.gov.ua>>. (2019, квітень, 12).

дисбалансів у доходах бюджетів ОТГ і бюджеті розвитку територіальних громад, що розширить фінансову основу для реалізації інвестиційно-інфраструктурних проєктів; по-дев'яте, оптимізувати структуру видатків бюджетів ОТГ у частині прогнозного визначення видів публічних послуг і контингенту споживачів кожного їхнього виду принаймні на два роки, а також чисельність установ без зниження якості надання цих послуг; по-десяте, переглянути політику міжбюджетних відносин і надання міжбюджетних трансфертів і за збереження децентралізаційних тенденцій у формуванні показників бюджетів ОТГ забезпечити з боку держави стабільну фінансову підтримку добровільного об'єднання територіальних громад аж до завершення реалізації реформи; по-одинадцять, законодавчо стимулювати розвиток ринку місцевих запозичень, оскільки ОМС ОТГ не можуть самотужки забезпечити залучення коштів до їхніх місцевих бюджетів за наявності такого перспективного джерела фінансування; по-дванадцять, постійно здійснювати оцінювання бюджетних ризиків за доходами і видатками загального та спеціального фондів з метою ризикоорієнтованого управління фінансами ОТГ і прийняття обґрунтованих фінансових рішень у бюджетному процесі на місцевому рівні.

**Висновки.** У сучасних умовах імплементація вищеперелічених рекомендацій є важливим завданням щодо забезпечення подальшого розвитку місцевого самоврядування у контексті фінансової децентралізації. Адже її результатом стане формування фінансово спроможних ОТГ та відродження соціально-економічного потенціалу територіальних громад, що створить можливості для ефективного функціонування їхніх фінансів і прерогативи подальшої інтеграції України в європейський простір. У цьому напрямку особливо актуальним є вивчення зарубіжного досвіду для подальшої перебудови та забезпечення стратегічного розвитку фінансів об'єднаних територіальних громад.

#### References:

1. Haba, I. M. (2014). Detsentralizatsiya – deyaki plyusy i minusy [Decentralization is some of the pros and cons]. *Rayoninfo*, 1. [in Ukrainian].
2. STU (2018). Zvity Derzhavnoyi kaznacheyskoyi sluzhby Ukrayiny pro vykonannya Derzhavnoho ta mistsevykh byudzhetyv za 2005 –2017 rr. [Reports of the State Treasury of Ukraine on the implementation of State and local budgets for 2005-2017] <<http://treasury.gov.ua>>. (2019, April, 12). [in Ukrainian].
3. Donchenko, K. (2018). Stsenariyi detsentralizatsiyi. Shcho ochikuye OTH pislya 2020 roku [Decentralization scenarios. What awaits OTs after 2020]. *ByznesTsenzor* [BusinessCensor] <[https://biz.censor.net.ua/resonance/3081762/mayibutn\\_detsentralzats\\_scho\\_nas\\_cheka\\_do\\_2020\\_roku](https://biz.censor.net.ua/resonance/3081762/mayibutn_detsentralzats_scho_nas_cheka_do_2020_roku)>. (2019, April, 12). [in Ukrainian].
4. Kravchenko, V. V., Pittsyk, M. V. (2003). *Munitsypalne pravo Ukrayiny: navchalnyy posibnyk* [Municipal Law of Ukraine: Textbook]. Kyiv: Atika.
5. Ministry of Regional Development, Construction and Housing and Communal Services of Ukraine (2019). *Home page* <<http://www.minregion.gov.ua>>. (2019, April, 12). [in Ukrainian].
6. Serohina, S. M., Sharova, Y. P. (2016). *Upravlinnya stratehichnym rozvytkom obyednanykh terytorialnykh hromad: innovatsiyi pidkhody ta instrumenty* [Management of Strategic Development of the United Territorial Communities: Innovative Approaches and Tools]. Dnipro: DRIDU NADU. [in Ukrainian].

**Дарина Калітенко**

*ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана»,  
Україна*

## **АНАЛІТИЧНА ІНТЕРПРЕТАЦІЯ ФІНАНСОВОЇ ЗВІТНОСТІ ПОСТАЧАЛЬНИКАМИ ФІНАНСОВОГО КАПІТАЛУ**

**Daryna Kalitenko**

*Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, Ukraine*

### **ANALYTICAL INTERPRETATION OF FINANCIAL STATEMENTS BY SUPPLIERS OF FINANCIAL CAPITAL**

The article discusses the main approaches to the definition of the financial condition of the enterprise. The main groups of indicators used in assessing the financial condition of the enterprise are highlighted. The method of their calculation in accordance with the forms of financial statements is presented and the values of some indicators are highlighted. The essence, purpose and approaches to the interpretation of the main coefficients are substantiated. The importance of assessing the financial condition in the system of financial management of the enterprise is investigated. The article is devoted to the study of methods for calculating the integral assessment of the financial condition with the aim of promptly evaluating the financial indicators and identifying reserves for improving the efficiency of business entities.

**Keywords:** financial condition of enterprises, financial stability, liquidity, profitability, business activity, investment attractiveness of enterprises.

**Постановка проблеми.** На сучасному етапі розвитку економіки важливого значення й надалі набуває своєчасна та максимально адекватна оцінка фінансово-господарської діяльності суб'єктів господарювання. У зв'язку з цим виникла потреба у аналітичній інтерпретації основних показників фінансового стану. Глобалізація економічних процесів, висока конкуренція, нестабільність політичної ситуації в країні вимагають від підприємств постійного пошуку нових шляхів підвищення їх фінансово-господарської діяльності та залучення капіталу. За умов ринкової економіки підприємство здійснює свою діяльність самостійно, але конкуренція, що полягає в змаганні підприємств за споживачів своєї продукції та послуг, змушує продавця (виробника) залучати у свою діяльність постачальників капіталу (інвесторів, кредиторів) задля підвищення ефективності діяльності та прибутковості підприємства, виходу на міжнародний рівень, а тому повинно мати високі показники діяльності. Саме якісний і достовірний аналіз показників фінансової стійкості, ліквідності, рентабельності та ділової активності підприємства зможе надати заінтересованим особам реальну оцінку фінансового стану підприємства та середовища, в якому воно функціонує.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** В економічній літературі дослідженню аналізу фінансового стану суб'єктів господарювання приділялось багато уваги зарубіжними та вітчизняними вченими, зокрема: Е. Альтманом, М.І. Бакановим, І.Я. Лукасевич, А. Гропелі, В.В. Ковальовим, У. Бівером, Е. Нікбахтом, Г.В. Савицькою, Р.С. Сайфуліним, А.Д. Шереметом. Значний внесок у розробку теоретико-методичних засад оцінки основних показників фінансового стану підприємств внесли такі вчені, як: М.Д. Білик, Ф.Ф. Бутинець, С.Б. Довбань, Л.А. Лахтіонова, В.М. Івахненко, Є.В. Мних, А.М. Поддєрьогін, В.О. Подольська, В.В. Сопко, О.О. Терещенко, М.Г. Чумаченко, О.В. Яріш, А.В. Чупіс. Дослідженням платоспроможності і ліквідності займалися такі вчені, як Й. Ворст, Д. Джоборда, Е. Уткін, Н. Тарасенко, В. Іващенко, М. Болюх, О. Філімоненков. Проблеми визначення сутності та оцінювання ділової активності розглядаються в таких вітчизняних економістів, як: Р.О. Костирко, А. М. Турило, О.В. Павловська, Н.Ю. Невмержицька, Н.М. Притуляк. Значний внесок у вивчення питань дослідження зростання прибутковості та рентабельності підприємств зробили С.Ф. Покропивний, О.В. Мазуренко, В.В. Посилав, П.Т. Саблук, І.Н. Топіха, С.П. Ярошенко, М.В. Бець. Незважаючи на велику кількість розробок і значні досягнення в теорії та практиці зростання, варто зазначити, що питання аналітичної інтерпретації показників фінансового стану постачальниками фінансового капіталу у сучасних умовах вивчені недостатньо.

**Метою статті** є аналіз існуючих методичних підходів щодо оцінки фінансового стану підприємства та визначення напрямів їх вдосконалення.

**Виклад основного матеріалу.** Реформування фінансової звітності суб'єктів господарювання України, з одночасним її удосконаленням та розвитком, здійснюється з метою надання інформації і захисту інтересів

користувачів. З метою формування фінансової звітності суб'єктів господарювання України та захисту інтересів користувачів здійснюється регулювання фінансової звітності з одночасним її удосконаленням та розвитком. Державне регулювання визначає зміст, форму та загальні вимоги до розкриття інформації у кожній із форм фінансової звітності, які повинні забезпечувати ділову комунікацію між особами, що формують фінансову звітність та особами зацікавленими в результатах її діяльності. З використанням фінансової звітності користувачі аналізують ефективність розміщення й концентрації економічних ресурсів у господарських відносинах, оцінюють потенціал зростання віддачі від їх подальшого перебування у господарському обігу, приймають рішення на основі обґрунтованих узагальнень.

Основними напрямками реформування фінансової звітності передбачено створення системи збалансованого розвитку суспільства, яка сприятиме компетентному регулюванню економічного розвитку країни.

У академічних дослідженнях зарубіжних вчених все більше уваги приділяється теорії зацікавлених сторін, яка покладена в основу більшості популярних концепцій, які значно розширюють сферу традиційного управлінського обліку за рахунок введення в інформаційний фонд підтримки прийняття управлінських рішень нефінансових показників і створюють нові можливості для реалізації інструментів управлінського контролю – Balanced Scorecard, Accountability Scorecard, Performance Pyramid та інших моделей.

Ідея врахування інтересів зацікавлених сторін в управлінні підприємством, сформульована економістом Р. Фріменом, доводить, що ефективність і результативність стратегічного управління діяльністю суб'єктів господарювання може бути значно більшою, якщо менеджери почнуть враховувати інтереси різних зацікавлених сторін<sup>1</sup>. Іншими словами, він стверджував, що акціонери отримують більші вигоди у довгостроковій перспективі, якщо інтереси інших зацікавлених сторін (споживачів, постачальників, менеджерів, робітників тощо) не залишатимуться без уваги. На його думку, тільки у злагодженій багатовекторній політиці управління можна знайти відповідь на загрози, які створює сучасне ринкове середовище.

Всі групи чи особи, які мають відношення до підприємства, є зацікавленими сторонами, а керівництво підприємства має враховувати інтереси не тільки акціонерів, але й інших груп осіб та організацій. Практична цінність теорії зацікавлених сторін може бути відчутною лише тоді, коли правильно визначено склад зацікавлених сторін, співвідношення інтересів, розроблено систему вимірювання та оцінки взаємного впливу різних сторін. Серед найбільш вагомих груп зацікавлених сторін слід відмітити: акціонерів, інвесторів, постачальників, споживачів, менеджерів і працівників, державні установи. Інтереси інших зацікавлених сторін доцільно враховувати вибірково. Зручним способом впровадження теорії зацікавлених сторін у практичну сферу є використання різноманітних інструментів, призначених для стратегічного управління, аналізу та вимірювання ефективності різних аспектів діяльності підприємства, серед яких доцільно виділити систему показників відповідальності (Accountability Scorecard – ASC), призначена для пошуку своєрідного “балансу інтересів” між самим підприємством і різними зацікавленими сторонами.

Ключові зацікавлені особи практично для будь-якого підприємства – це споживачі (покупці, клієнти), власники (акціонери), постачальники, менеджери і персонал. До цього переліку можуть також бути зараховані кредитори (інвестори), державні органи, громадські організації тощо, але тільки за умови, що їхні внески є справді значними і важливими для підприємства. Саме концепція зацікавлених сторін є важливим фактором впливу на розвиток корпоративної відповідальності та зобов'язання діяти в інтересах стейкхолдерів, а взаємна діяльність суб'єктів господарювання та користувачів фінансової звітності є важливою складовою її успішності.

Відповідно до теорії участі (теорія стейкхолдерів, теорія зацікавлених сторін) формується спектр відповідальності і взаємовідносин підприємства з різними групами зацікавлених сторін, водночас розширюється сфера управління, через актуалізацію інформації, зокрема розкриття нефінансових показників, які важливі для прийняття управлінських рішень, стратегічного планування і контролю. Згідно із теорією стейкхолдерів ефективність підприємницької діяльності залежить від запитів зацікавлених сторін, а тому на практиці необхідно виокремити найважливіші групи першорядних користувачів.

На мою думку, саме фінансова звітність є засобом комунікаційного діалогу з важливою групою користувачів – постачальниками фінансового капіталу, і саме відповідність звітності інформаційним запитам користувачів, зокрема кредиторів та інвесторів забезпечує ефективність діалогу та обґрунтованість стратегії компанії щодо оцінки кредитоспроможності та вартості компанії.

Для розкриття інформації про ресурси та джерела фінансування діяльності суб'єкта господарювання за елементами, які розкриваються у звіті про фінансовий стан (Балансі) та безпосередньо пов'язані з оцінкою фінансового стану, їх характеристику подано в таблиці 1.

<sup>1</sup> Freeman, R.E. (1984). Strategic management: A stakeholder approach. *RESEARCHGATE* <[https://www.researchgate.net/publication/228320877\\_A\\_Stakeholder\\_Approach\\_to\\_Strategic\\_Management](https://www.researchgate.net/publication/228320877_A_Stakeholder_Approach_to_Strategic_Management)>. (2019, квітень, 05).

**Визначення та коротка характеристика основних елементів звіту  
про фінансовий стан**

Елемент звіту про фінансовий стан	Концептуальна основа подання фінансової звітності	
	Визначення	Основна характеристика
<b>Актив</b>	ресурс, контрольований суб'єктом господарювання в результаті минулих подій, від якого очікують надходження майбутніх економічних вигід до суб'єкта господарювання.	Майбутня економічна вигода, втілена в активі, є потенціалом, який може сприяти надходженню (прямо або непрямо) грошових коштів і їх еквівалентів до суб'єкта господарювання, може бути частиною операційної діяльності або набирати форму конвертованості у грошові кошти, чи спроможності зменшувати відтік грошових коштів, при зменшенні витрат на виробництво.
<b>Зобов'язання</b>	теперішня заборгованість суб'єкта господарювання, яка виникає внаслідок минулих подій і погашення якої, за очікуванням, спричинить вибуття ресурсів, які втілюють майбутні економічні вигоди.	Основна характеристика зобов'язання полягає в тому, що суб'єкт господарювання має теперішню заборгованість. Зобов'язання – це обов'язок чи відповідальність діяти або робити певним чином. Зобов'язання можуть мати юридичну силу внаслідок контрактних зобов'язань або законодавчих вимог.
<b>Власний капітал</b>	залишкова частка в активах суб'єкта господарювання після вирахування всіх його зобов'язань.	У балансі може бути поділений на підкласи: кошти, внесені акціонерами, нерозподілений прибуток, резерви, які відображають асигнування нерозподіленого прибутку, та резерви, які відображають коригування збереження капіталу, створення резервів у вигляді додаткового заходу захисту суб'єкта господарювання та його кредиторів від впливу збитків.

*Джерело: розроблено автором на основі<sup>1</sup>.*

Водночас, для користувачів фінансової звітності, які аналізують фінансову звітність загального призначення, важливим є показник прибутку як результату діяльності та основа для розрахунку аналітичних показників, таких наприклад, як: прибутковість інвестицій, прибутковість власного капіталу чи урожайність акцій. У Концептуальній основі фінансової звітності виокремлено елементи, які пов'язані з визначенням прибутку, тобто дохід та витрати. Користувачі фінансової звітності повинні враховувати, що визначення та оцінка доходу і витрат, і, відповідно сума визначеного прибутку, в певній мірі залежить від концепцій капіталу та збереження капіталу, які суб'єкт господарювання використовує при складанні своїх фінансових звітів. Саме Концептуальною основою встановлено рекомендований порядок відображення інформації про суми доходів та витрат у звіті про прибутки та збитки таким чином, щоб надавати, доречно для прийняття економічних рішень інформацію<sup>2</sup>. Наприклад, поширеною практичною рекомендацією є розмежування статей доходу та витрат звичайної діяльності суб'єкта господарювання, і статей інших видів діяльності. Рекомендоване розмежування статей доходів і витрат важливе для оцінки користувачами здатності суб'єкта господарювання генерувати грошові кошти та їх еквіваленти в майбутньому, аналізуючи статті доходів, які отримуються на постійній основі чи мають ситуативний характер. Коли прибуток від інших операцій визнається в звіті про прибутки та збитки, він, як правило, відображається окремо, оскільки ця інформація є корисною для прийняття економічних рішень. Часто прибуток від інших операцій відображається за вирахуванням пов'язаних з ним витрат.

Якісна оцінка фінансового стану підприємства не можлива без ефективно сформованого фінансового аналізу. Фінансовий аналіз дає змогу визначити сильні та слабкі сторони підприємства, знайти та уникнути можливих загроз, спрогнозувати подальший розвиток та підвищити ефективність економічної діяльності підприємства.

<sup>1</sup> Концептуальна основа фінансової звітності, 2010 (IASB). Офіційний сайт Верховної Ради України <[https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/929\\_009](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/929_009)>. (2019, квітень, 05).

<sup>2</sup> Там само.

Як стверджують окремі науковці, фінансовий стан підприємства – це сутнісна характеристика діяльності підприємства у певний період, що визначає реальну та потенційну можливість підприємства забезпечувати достатній рівень фінансування фінансово-господарської діяльності й здатності ефективно здійснювати її у майбутньому<sup>1</sup>.

У вітчизняній та зарубіжній практиці існують різні підходи щодо побудови системи показників фінансового стану підприємства. Загалом при виділенні основних показників фінансового стану підприємства з усієї сукупності коефіцієнтів необхідно керуватись принципом максимальної інформативності та допустимої мультиколінеарності, а групувати коефіцієнти відповідно до певного аспекту діяльності підприємства, який вони дозволяють описати<sup>2</sup>. Отже, оцінити фінансовий стан підприємства пропонуємо шляхом розрахунку чотирьох груп показників, таких як: ліквідність; ділова активність; фінансова стійкість; рентабельність, кожна з яких характеризує окремий аспект діяльності суб'єкта господарювання. Інтерпретація таких груп показників оцінки фінансового стану наведена в таблицях 1-5.

Роль визначення інвестиційної привабливості підприємства полягає в тому, щоб переконати потенційних інвесторів в необхідності та доцільності вкладень за допомогою конкретних показників, які розраховуються в процесі здійснення її оцінки. І одним із багатьох таких вагомих показників є показник фінансової стійкості підприємства, що є найважливішою характеристикою оцінки фінансового стану підприємства, яка визначає ефективне фінансове управління підприємством. Фінансова стійкість характеризується певними пропорціями між окремими групами активів і пасивів, а також можливістю поступального розвитку організації без загрози виникнення кризових ситуацій. Це стабільність фінансового стану підприємства, яка забезпечується достатньою часткою власного капіталу в складі джерел фінансування. Фінансова стійкість – рівень ризику діяльності компанії і її залежності від позикового капіталу. Основною метою аналізу фінансової стійкості є інформаційне забезпечення прийняття рішення щодо фінансового важеля та оцінки ризику щодо залучення капіталу.

Головними інструментами оцінювання фінансової стійкості підприємства є фінансові показники (коефіцієнти), які мають причинно-наслідковий зв'язок, зокрема виділяють такі показники фінансової стійкості: коефіцієнт фінансової залежності, коефіцієнт забезпечення власними оборотними засобами, коефіцієнт фінансового левериджу. Коефіцієнт фінансової стійкості – індикатор, який говорить про здатність компанії залишатися платоспроможною в довгостроковій перспективі. Коефіцієнт фінансової стійкості розраховується як співвідношення суми власного капіталу і довгострокових зобов'язань до суми пасивів. Значення коефіцієнта вказує, яку частку активів компанія здатна фінансувати за рахунок постійного капіталу і капіталу, залученого на довгостроковій основі. Високе значення показника вказує на перспективи розвитку компанії, низький показник – на ризик банкрутства. Низьке значення свідчить про те, що існує певний ризик втрати платоспроможності (за умови, що доступ до короткострокових зобов'язань буде обмеженим). Нормативне значення показника знаходиться в межах 0,7-0,9. Також характеристика та методика розрахунку основних показників фінансової стійкості подана в таблиці 2.

Правильно проаналізувавши коефіцієнти фінансової стійкості, інвестор чи кредитор може зробити багато корисних висновків. Зростання зобов'язань підвищує ризик втрати платоспроможності. З іншого боку, кредиторська заборгованість збільшує і доходи підприємства, адже додаткове залучення капіталу сприяє збільшенню обігу і, відповідно, зменшенню собівартості та збільшенню прибутку. Саме тому важливо правильно розпоряджатися своїми зобов'язаннями і слідкувати за показником фінансової стійкості.

Ще один із найважливіших показників фінансового аналізу, що характеризує здатність інвестора в будь-який момент продати актив за певною номінальною ціною з коротким повідомленням і за мінімальних витрат є ліквідність. Ліквідність – це найважливіший показник фінансового стану підприємства, сутність якого проявляється у можливості в будь-який момент розрахуватися зі своїми зобов'язаннями за допомогою майна, яке є на балансі. Швидкість перетворення активів у грошові кошти і погашення боргів (заборгованості перед постачальниками, банком, бюджетом, позабюджетними централізованими фондами та робітниками) визначається рівнем ліквідності підприємства. Інтерпретація таких показників ліквідності наведена в таблиці 3.

Таким чином, ліквідність підприємства – це умовний термін, що означає наявність у підприємства оборотних коштів у розмірі, теоретично достатньому для погашення короткострокових зобов'язань хоча б і з порушенням строків погашення, передбачених контрактами; іншими словами, підприємство ліквідне, якщо його оборотні активи формально перевищують короткострокові зобов'язання.

Термін «ділова активність» запозичений зі світової практики у зв'язку з реформуванням економіки й формуванням ринкових відносин, а також у зв'язку з впровадженням широко відомих у різних країнах світу методик аналізу фінансової звітності на основі системи аналітичних коефіцієнтів. У контексті аналізу фінансово-господарської діяльності цей термін розуміють як поточну виробничу й комерційну діяльність підприємства; у цьому разі словосполучення «ділова активність» являє собою, можливо, не цілком вдалий

<sup>1</sup> Обущак, Т.А. (2008). Сутність фінансового стану підприємства. *Актуальні проблеми економіки*, 9, 92-100.

<sup>2</sup> Ларікова, Т.В. (2014). Особливості розрахунку інтегральної оцінки фінансового стану суб'єктів господарювання. *Науковий вісник Херсонського державного університету*, 6, 1, 230.

## Показники (коефіцієнти) фінансової стійкості

Коефіцієнт	Умовне позначення	Економічна характеристика аналітичного показника
Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії)	відношення суми власного капіталу підприємства до підсумку балансу підприємства і відображає питому вагу власного капіталу в загальній сумі джерел фінансування. *вважається, що питома вага власного капіталу повинна бути не меншою 50%, тобто коефіцієнт незалежності $\geq 0,5$ .	характеризує можливість підприємства виконати зобов'язання за рахунок використання власних активів та незалежність від позикового капіталу. Чим нижче значення коефіцієнта, тим вище ризик неплатоспроможності та дефіциту грошових коштів.
Коефіцієнт фінансування	розраховується як співвідношення суми позикового до суми власного капіталу	характеризує залежність підприємства від позикового капіталу. Коефіцієнт фінансування повинен бути меншим 1,0.
Коефіцієнт фінансового левериджу	співвідношення суми довгострокового позикового капіталу до суми власного капіталу	характеризує залежність діяльності підприємства від суми довгострокових зобов'язань.
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами	співвідношення суми чистого оборотного (робочого) капіталу до суми оборотних активів підприємства	характеризує забезпеченість підприємства власними оборотними засобами. Робочий капітал визначається, як різниця між сумою оборотних активів підприємства та сумою поточних зобов'язань, тобто це частина оборотних активів, яка фінансується за рахунок суми власного капіталу і довгострокових зобов'язань.

Джерело: розроблено автором з використанням<sup>1</sup>.

переклад англomовного терміна business activity, який якраз і характеризує відповідну групу коефіцієнтів із системи показників оцінки фінансового стану суб'єктів підприємницької діяльності. Ділова активність підприємства у фінансовому аспекті проявляється, насамперед, у швидкості обороту його коштів. Аналіз ділової активності полягає в дослідженні рівнів і динаміки різноманітних коефіцієнтів оборотності, основні з яких подано в таблиці 4.

Отже, в цілому аналіз ділової активності підприємства – це системна оцінка ефективності використання суб'єктом господарювання своїх ресурсів задля досягнення позитивних результатів та створення сприятливого інвестиційного клімату, а також підтримання стабільного фінансового стану та забезпечення постійного розширення й росту обсягів виробництва та реалізації продукції і послуг.

У ринковій економіці фінансові ресурси (капітал) вкладаються у будь-які види діяльності включно за критерієм максимуму прибутку. Прибутковість, тобто ефективність використання капіталу, має назву рентабельність. Власник капіталу підприємства, його менеджери повинні оцінювати будь-які рішення у сфері управління наявними коштами, порівнюючи витрати з прибутком, тим більше, що фінансові ресурси завжди обмежені певними обсягами, а одержаний прибуток – це фінансовий ресурс для здійснення нових вкладень і одержання нових прибутків<sup>2</sup>.

Щодо аналізу рентабельності, зважаючи загально визнані підходи до формування показників рентабельності, можна погодитися із твердженням, що «роль і значення показника рентабельності полягають у такому: цей показник є одним з основних критеріїв оцінки ефективності роботи підприємства; підвищення

<sup>1</sup> Уолш, К. (2001). *Ключові фінансові показники. Аналіз та управління розвитком підприємства*. Київ: Всеуито; Наукова думка.

<sup>2</sup> Волик, Н.Г. (2011). Ефективність управління залученими ресурсами комерційного банку в сучасних умовах. *Фінанси, грошовий обіг і кредит*, 11.

**Показники для визначення фінансового стану підприємства,  
зокрема показники (коефіцієнти) ліквідності**

<i>Коефіцієнти ліквідності</i>		
<b>Коефіцієнти</b>	<b>Розрахунок</b>	<b>Економічна характеристика аналітичного показника</b>
Коефіцієнт загальної ліквідності	відношення суми оборотних активів до суми поточних зобов'язань підприємства.	відображає достатність ресурсів підприємства, які можуть бути використані на погашення поточних зобов'язань.
Коефіцієнт поточної ліквідності	відношення суми найбільш ліквідних оборотних коштів (грошових коштів і їх еквівалентів, поточних фінансових інвестицій і дебіторської заборгованості) до суми поточних зобов'язань підприємства.	відображає платіжні можливості підприємства щодо погашення поточних зобов'язань за умови своєчасного погашення дебіторської заборгованості.
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	співвідношення суми грошових коштів і їх еквівалентів та поточних фінансових інвестицій до суми поточних зобов'язань.	відображає ту частину боргу підприємства, яка може бути погашена негайно.
Коефіцієнт ліквідності при мобілізації засобів	співвідношення суми грошових коштів і їх еквівалентів та запасів до суми поточних зобов'язань.	відображає ступінь залежності підприємства від наявних товарно-матеріальних запасів.
Коефіцієнт власної платоспроможності	відношення суми чистого оборотного капіталу до поточних зобов'язань. *чистий оборотний капітал розраховується як різниця між сумою оборотних активів підприємства і сумою поточних зобов'язань.	відображає здатність підприємства погасити поточні зобов'язання за рахунок власних оборотних активів.

*Джерело: розроблено автором з використанням<sup>1</sup>.*

рентабельності характеризує мету підприємства будь-якої галузі в ринковій економіці; рентабельність – результативний, якісний показник діяльності підприємства; підвищення рентабельності сприяє підвищенню фінансової стійкості підприємства; збільшення рентабельності забезпечує перемогу підприємства в конкурентній боротьбі й сприяє виживанню підприємства в ринковій економіці; рентабельність має важливе значення для власників (акціонерів і засновників), тому що при її збільшенні зростає інтерес до даного підприємства, росте ціна акції; кредиторів і позичальників коштів рівень рентабельності цікавить із погляду реальності отримання відсотків за зобов'язаннями, зниження ризику неповернення позикових засобів, платоспроможності підприємства<sup>2</sup>.

У Положенні про визначення банками України розміру кредитного ризику за активними банківськими операціями, затвердженому Правлінням Національного банку України запропоновано розраховувати показники загальної рентабельності, рентабельності активів, покриття продукції (покриття витрат)<sup>3</sup>. Зокрема, розрахунок цих показників діяльності передбачає використання даних загального прибутку, на нашу думку, для оцінки платоспроможності підприємства-позичальника постачальниками капіталу необхідно використовувати прибуток (фінансовий результат) від операційної діяльності.

<sup>1</sup> Уолш, К. (2001). *Ключові фінансові показники. Аналіз та управління розвитком підприємства*. Київ: Всеуито; Наукова думка.

<sup>2</sup> Парасій-Вергуненко, І.М. (2016). Аналіз операційної діяльності підприємства: проблеми та перспективи подальших досліджень. *Інститут бухгалтерського обліку, контроль та аналіз в умовах глобалізації*, 2, 107-115.

<sup>3</sup> *Положення про визначення банками України розміру кредитного ризику за активними банківськими операціями, 2016* (Правління Національного банку України). *Офіційний сайт Верховної Ради України* <<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0351500-16>>. (2019, квітень, 05).

**Показники для визначення фінансового стану підприємства,  
зокрема показники ділової активності**

<i>Аналітичні показники ділової активності</i> (аналітична інтерпретація показників фінансової звітності та оцінка ефективності діяльності підприємств, що характеризується швидкістю обертання ресурсів)		
коефіцієнт оборотності активів	відношення суми чистого доходу від реалізації продукції (робіт, послуг) до середньої суми активів (підсумку балансу) підприємства	характеризує ефективність використання підприємством наявних ресурсів незалежно від джерел їх залучення.
коефіцієнт оборотності оборотних активів	відношення виручки (валового доходу) від реалізації продукції, без урахування податку на додану вартість та акцизного збору до суми оборотних засобів підприємства.	відображає швидкість оборотності оборотного капіталу, зменшення цього коефіцієнта свідчить про уповільнення обороту оборотних засобів.
коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	відношення доходу від реалізації продукції (робіт, послуг) до середньорічної суми дебіторської заборгованості за товари (роботи, послуги).	відображає швидкість обертання дебіторської заборгованості підприємства за період, що аналізується.
коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	відношення собівартості реалізованої продукції (робіт, послуг) до середньорічної величини кредиторської заборгованості за товари (роботи, послуги)	характеризує швидкість обертання кредиторської заборгованості підприємства за період, який аналізується.

*Джерело: розроблено автором з використанням<sup>1</sup>.*

Така пропозиція знаходить своє підтвердження серед наукової спільноти, де акцентується увага на проблемі уніфікації коефіцієнтів для аналізу спроможності економічної одиниці генерувати грошові кошти в доступному для огляду майбутньому в результаті операційної, інвестиційної та фінансової діяльності. Основним засобом отримання конкурентних переваг є пошук шляхів підвищення ефективності операційної діяльності.

В широкому розумінні «операційною діяльністю» прийнято вважати основну діяльність підприємства, яка пов'язана з виробництвом і реалізацією продукції (робіт, послуг), забезпечує основну частку доходу і є головною метою створення підприємства<sup>2</sup>.

Операційна діяльність підприємства орієнтована переважно на товарний ринок, тож при визначенні платоспроможності та розрахунку показників рентабельності та грошової міцності, на нашу думку, в чисельнику потрібно використовувати фінансовий результат від операційної діяльності. Оскільки, здійснення операційної діяльності пов'язано з капіталом, вже інвестованим в неї, у той час як інвестування капіталу, що передбачається здійснити є предметом інвестиційної та фінансової діяльності підприємства<sup>3</sup>.

З огляду на вказане, для розрахунку показників рентабельності пропонуємо визначати такі показники як: рентабельність продажу, рентабельність продукції, рентабельність операційної діяльності, рентабельність необоротних активів, рентабельність оборотних активів, рентабельність власного капіталу, рентабельність сукупного капіталу, рентабельність поточних зобов'язань та розраховувати їх за методикою, яка наведена в таблиці 5.

<sup>1</sup> Шеремет, О. О. (2005). *Фінансовий аналіз*. Київ: Кондор.

<sup>2</sup> Власюк, Т. М. (2014). Методичні підходи до аналізу грошових потоків підприємства. *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну*, 3 (77), 126.

<sup>3</sup> Калабухова, С. В., Кузьмінська, О.Е., Абесінова, О.К. (2016). Стандартизація аналізу грошових потоків суб'єктів господарювання. *Economic Development Strategy in Terms of European Integration: Conference Proceeding, May 27, 2016, Kaunas, Lithuania. Aleksandras Stulginskis University*, 157.

## Показники рентабельності підприємства

Показник	Економічна суть	Розрахунок	Формула розрахунку	Інтерпретація
<b>Рентабельність продажу</b>	відношення фінансового результату від операційної діяльності до чистого доходу від реалізації продукції (робіт, послуг)	Фінансовий результат від операційної діяльності/дохід від реалізації	$R_p = \Phi. \text{ № 2 p } 2190 / \Phi. \text{ № 2 p } 2000$	Показує суму прибутку, яка припадає на кожну гривню реалізованої продукції. Зниження свідчить про зниження попиту на продукцію підприємства.
<b>Рентабельність продукції</b>	відношення фінансового результату від операційної діяльності до собівартості продукції (робіт, послуг)	Фінансовий результат від операційної діяльності / <u>собівартість продукції</u>	$R_p = (\Phi. \text{ № 2 p } 2190 / \Phi. \text{ № 2 p } 2050)$	характеризує прибутковість господарської діяльності підприємства від основної діяльності.
<b>Рентабельність операційної діяльності</b>	відношення фінансового результату від операційної діяльності до витрат від операційної діяльності	Фінансовий результат від операційної діяльності / витрат від операційної діяльності	$R_{од} = \Phi. \text{ № 2 p } 2190 / \Phi. \text{ № 2 p } 2130+2150+2180$	Характеризує прибутковість операційної діяльності. Показує, скільки прибутку припадає на 1 грн. понесених операційних витрат, являє собою витратний показник рентабельності.
<b>Рентабельність необоротних активів</b>	відношення фінансового результату від операційної діяльності до суми необоротних активів	Фінансовий результат від операційної діяльності /необоротні активи	$R_{НА} = \Phi. \text{ № 2 p } 2190 / \Phi. \text{ № 1 p } 1095$	Показує ефективність використання необоротних активів.
<b>Рентабельність оборотних активів</b>	відношення фінансового результату від операційної діяльності до суми оборотних активів	Фінансовий результат від операційної діяльності /необоротні активи	$R_{OA} = \Phi. \text{ № 2 p } 2190 / \Phi. \text{ № 1 p } 1195$	Показує ефективність використання оборотних активів.
<b>Рентабельність власного капіталу</b>	відношення фінансового результату від операційної діяльності до власного капіталу	Фінансовий результат від операційної діяльності /власний капітал	$R_{вк} = \Phi. \text{ № 2 p } 2190 / \Phi. \text{ № 1 p } 1495$	Показує ефективність використання власного капіталу
<b>Рентабельність сукупного капіталу</b>	відношення фінансового результату від операційної діяльності до сукупного капіталу	Фінансовий результат від операційної діяльності /сукупний капітал (баланс)	$R_k = \Phi. \text{ № 2 p } 2190 / \Phi. \text{ № 1 p } 1300 .$	Показує ефективність використання сукупного капіталу. Зниження свідчить про зниження попиту на продукцію підприємства та перенасиченість активами

Продовження таблиці 5

Показник	Економічна суть	Розрахунок	Формула розрахунку	Інтерпретація
<b>Рентабельність поточних зобов'язань</b>	відношення фінансового результату від операційної діяльності до поточних зобов'язань	Фінансовий результат від операційної діяльності / поточні зобов'язання	$R_k = \frac{\Phi. \text{ № 2 p}}{2190 / \Phi. \text{ № 1 p}} \cdot 1695$	Показує ефективність використання сукупного капіталу. Зниження свідчить про зниження попиту на продукцію підприємства та перенасиченість активами

Джерело: розроблено автором.

Рентабельність підприємства – найбільш узагальнюючий показник його діяльності. В ньому синтезуються всі фактори виробництва і реалізації продукції, оборотність господарських коштів і позареалізаційні фінансові результати. Рентабельність – це рівень прибутковості, що вимірюється у відсотках, тобто відносний показник. Показники рентабельності характеризують ефективність роботи підприємства в цілому, прибутковість різних напрямків діяльності, окупність витрат. Ці показники більш повно, ніж прибуток, характеризують остаточні результати господарювання. Існують різні думки вчених-економістів щодо системи показників рентабельності, які використовують для оцінки ефективності роботи підприємства. При цьому слід відмітити, що вибір конкретних показників рентабельності залежить від завдань, мети, користувачів та інформаційного забезпечення досліджень.

**Висновки.** Отже, оцінити фінансовий стан підприємства пропонуємо шляхом розрахунку чотирьох груп показників, таких як: фінансова стійкість, ліквідність, ділова активність та рентабельність підприємства. Кожна група характеризує окремий аспект діяльності суб'єкта господарювання. Запропоновано удосконалити розрахунок показників для оцінки платоспроможності підприємства-позичальника постачальниками капіталу, а саме вказано на необхідність використовувати прибуток (фінансовий результат) від операційної діяльності.

В результаті використання запропонованої оцінки фінансового стану можливо визначити проблемні сторони фінансового стану підприємства та розробити заходи щодо підвищення ліквідності, платоспроможності, виявити резерви підвищення ефективності функціонування підприємства та попередити виникнення фінансової кризи. Запропонована методика може використовуватися у діяльності вітчизняних підприємствах України, так і за кордоном. Це пояснюється її універсальністю, повнотою множини оцінювальних параметрів, а також простотою розрахунків. Виходячи з проведеного дослідження, можна стверджувати, що аналіз вищезазначених показників дозволить спрогнозувати фінансовий стан підприємства.

## References:

- Freeman R.E. (1984). Strategic management: A stakeholder approach. *RESEARCHGATE* <[https://www.researchgate.net/publication/228320877\\_A\\_Stakeholder\\_Approach\\_to\\_Strategic\\_Management](https://www.researchgate.net/publication/228320877_A_Stakeholder_Approach_to_Strategic_Management)>. (2019, April, 05). [in English].
- Vlasyuk, T. M. (2014). Metodichni pidkhody do analizu hroshovykh potokiv pidpryyemstva [Methodical approaches to the analysis of cash flows of the enterprise]. *Visnyk Kyivskoho natsionalnoho universytetu tekhnolohiy ta dizaynu* [Bulletin of the Kiev National University of Technology and Design], 3 (77), 124-129. [in Ukrainian].
- Volyk, N.H. (2011). Efektyvnist upravlinnya zaluchenyimi resursamy komertsynoho banku v suchasnykh umovakh [Efficient management of the attracted resources of a commercial bank in modern conditions]. *Finansy, hroshovyy obih i kredyt* [Finance, money circulation and credit], 11-17. [in Ukrainian].
- Kalabukhova, S. V., Kuzminska, O.E., Abesinova, O.K. (2016). Standartyzatsiya analizu hroshovykh potokiv subyektiv hospodaryuvannya [Standardization of the analysis of cash flows of business entities]. *Economic Development Strategy in Terms of European Integration: Conference Proceeding, May 27, 2016, Kaunas, Lithuania. Aleksandras Stulginskis University*, 156-158. [in Ukrainian].
- Kontseptualna osnovna finansovoyi zvitnosti, 2010* (IASB) [Conceptual Framework for Financial Reporting, 2010 (IASB)]. *Ofitsiyyny sayt Verkhovnoyi Rady Ukrainy* [The official website of the Verkhovna Rada of Ukraine] <[https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/929\\_009](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/929_009)>. (2019, April, 05). [in Ukrainian].
- Larikova, T.V. (2014). Osoblyvosti rozrakhunku intehralnoyi otsinky finansovoho stanu subyektiv hospodaryuvannya [Features of the calculation of the integrated assessment of the financial condition of economic entities]. *Naukovyy visnyk Khersonskoho derzhavnogo universytetu* [Scientific Herald of Kherson State University], 6, 1, 229-234. [in Ukrainian].
- Obushchak, T.A. (2008). Sutnist finansovoho stanu pidpryyemstva [The essence of the financial condition of the enterprise]. *Aktualni problemy ekonomiky* [Actual problems of the economy], 9, 92-100. [in Ukrainian].
- Parasiy-Verhunencko, I.M. (2016). Analiz operatsiyanoi diyalnosti pidpryyemstva: problemy ta perspektyvy podalshykh doslidzhen [Analysis of the operational activity of the enterprise: problems and perspectives of further research]. *Instytut*

- bukhhalterskoho obliku, kontroly ta analizu v umovakh hlobalizatsiyi* [Institute of accounting, control and analysis in the conditions of globalization], 2, 107-115. [in Ukrainian].
9. *Polozhennya pro vyznachennya bankamy Ukrayiny rozmiru kredytnoho ryzyku za aktyvnymy bankivskymy operatsiyamy, 2016* (Pravlinnya Natsional'noho banku Ukrayiny) [Regulation on determination by banks of Ukraine of the size of credit risk under active banking operations, 2016 (Board of the National Bank of Ukraine)]. *Ofitsiyyny sayt Verkhovnoyi Rady Ukrayiny* [The official website of the Verkhovna Rada of Ukraine] <<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0351500-16>>. (2019, kvіten' 05). [in Ukrainian].
  10. Walsh, K. (2001). *Klyuchovi finansovi pokaznyky. Analiz ta upravlinnya rozvytkom pidpryyemstva* [Key Financial Indicators. Analysis and management of enterprise development]. Kyiv: Vseuvyto; Naukova dumka. [in Ukrainian].
  11. Sheremet, O. O. (2005). *Finansovyy analiz* [Financial analysis]. Kyiv: Kondor. [in Ukrainian].

Наталя Єршова, к. е. н.

Вікторія Гаркуша

Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут»,  
Україна

## КОНЦЕПЦІЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІНСЬКОГО ОБЛІКУ В ІННОВАЦІЙНІЙ ЕКОНОМІЦІ

Natalia Iershova, PhD in Economics

Viktoriia Harkusha

National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute", Ukraine

## THE CONCEPT OF STRATEGIC MANAGEMENT ACCOUNTING IN AN INNOVATIVE ECONOMY

In the article, the conceptual foundations of strategic management accounting are investigated. Targets, methods, scientific approaches, principles and tools for the practical implementation of strategic management accounting in the proposed concept are described. The concept of strategic management accounting was developed. Proactive information support of strategic management is the basis of the proposed concept. The features of strategic management accounting while ensuring the flexibility and adaptability of the strategic management system are defined. The subject of strategic management accounting, taking into account its place in the management of the enterprise and the accounting process, has been characterized. A cascade model for determining the method of strategic management accounting, taking into account the static and dynamic components, is introduced.

**Keywords:** concept, proactive approach, strategic management accounting, methodological basis.

**Постановка проблеми.** В умовах інноваційної економіки забезпечення довгострокового розвитку суб'єктів господарювання потребує якісного інформаційного забезпечення, що безпосередньо залежить від застосування ефективних засобів і методів управлінського обліку, використання новітніх інформаційних технологій. Фокус стратегічного управлінського обліку націлений на роботу з зовнішнім середовищем, а також на збір та обробку інформації в ході реалізації стратегії.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Концептуальні основи стратегічного управлінського обліку закладені в працях зарубіжних вчених, серед яких: М. Бромвіч, К. Уорд, Р. Каплан, К. Сіммондс, Дж. Іннз та ін. Розвитку концептуальних засад стратегічного управлінського обліку присвячені наукові праці зарубіжних та вітчизняних вчених, серед яких: М.І. Бондар, Н.Ю. Єршова, І.І. Криштопа, В.А. Маняєва, А.А. Пилипенко, О.В. Фомина, А.В. Шайкан, В.Р. Шевчук та ін. Значну увагу вчені приділяють у своїх дослідженнях окремим методам та інструментам стратегічного управлінського обліку. Відзначаючи цінність проведених досліджень необхідно зазначити, що зміст стратегічного управлінського обліку змінюється у відповідності до управлінської діяльності і мети управління, що визначає потребу в розвитку його методологічних засад.

**Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми.** Стратегічний управлінський облік – достатньо новий напрям облікової науки та практики, тому потребує вдосконалення через розбудову його методологічних основ. Більш ретельного дослідження потребують особливості організації стратегічного управлінського обліку з метою забезпечення довгострокового та ефективного функціонування підприємства в сучасних умовах.

**Мета статті.** Метою дослідження є розробка концепції стратегічного управлінського обліку для забезпечення прийняття стратегічних управлінських рішень.

**Методологія.** Для проведення дослідження використовувалися системний, міждисциплінарний підходи.

**Виклад основного матеріалу.** Сутність поняття «концептуальні основи» в науковій літературі представлені по-різному: від сукупності системних методів і засобів, спрямованих на вирішення складних і комплексних проблем<sup>1</sup>, до набору концептуальних принципів<sup>2</sup> та вчення про застосування принципів, категорій, законів діалектики науки до процесу пізнання і практики для отримання нових знань<sup>3</sup>.

Концепція (лат. «*conceptio*» – розмірковувати, задумувати, думати) – «визначальний спосіб розуміння», «тлумачення чого-небудь»<sup>4</sup>. В.А. Рижко зазначає, що концепція об'єднує відповідні теоретичні знання,

<sup>1</sup> Баскаков, А.Я., Туленков, Н.В. (2006). *Методология научного исследования*. Киев: МАУП.

<sup>2</sup> Євдокимова, Н.М., Задорожна, Н.В., Решетняк, Т.І. (2007). *Методология економічних досліджень*. Київ: КНЕУ.

<sup>3</sup> Новиков, А.М., Новиков, Д.А. (2007). *Методология*. Москва: СИНТЕГ.

<sup>4</sup> Рижко, В.А. (1995). *Концепція як форма наукового знання*. Київ: Наукова думка.

виступаючи водночас полісемантичною його формою, оскільки їй властиве розмаїття проявів, а також презентація різних прошарків знання – логіко-гносеологічного, соціокультурного, праксіологічного<sup>1</sup>. Коло концептуальних основ стратегічного управлінського обліку визначаються цільовими орієнтирами, методами, науковими підходами, принципами та інструментами для його практичної реалізації на підприємствах (рис. 1).



Рис. 1. Коло концептуальних основ стратегічного управлінського обліку

Джерело: розроблено автором

Стратегічний управлінський облік визначається розвитком та посиленням ролі стратегічного методологічного підходу, ускладненням управлінських завдань, що потребують для вирішення якісного інформаційного забезпечення, а також розвитком облікової науки. Тому, нами пропонується використання міждисциплінарного підходу як методологічного підґрунтя стратегічного управлінського обліку (рис. 2).



Рис. 2. Схема міждисциплінарного підходу до формування методологічних засад стратегічного управлінського обліку

Джерело: узагальнено автором.

<sup>1</sup> Рижко, В.А. (1995). *Концепція як форма наукового знання* : монографія. Київ. Наукова думка.

В умовах інноваційної моделі економіки стратегічне управління потребує належного інформаційного забезпечення, сформованого в рамках стратегічного управлінського обліку, як складової наявної у суб'єктів господарювання обліково-аналітичної системи за умови розширення її інформаційного простору і спрямованого на забезпечення якості процесу стратегічного управління, його постійне вдосконалення та розвитку підприємства в цілому. Тому, пропонуємо концепцію стратегічного управлінського обліку, орієнтовану на інформаційно-випереджаюче відображення розвитку подій та підтримку зворотних зв'язків на основі концепції проактивного інформаційного забезпечення стратегічного управління. Концептуальні основи стратегічного управлінського обліку представлені на рис. 3.

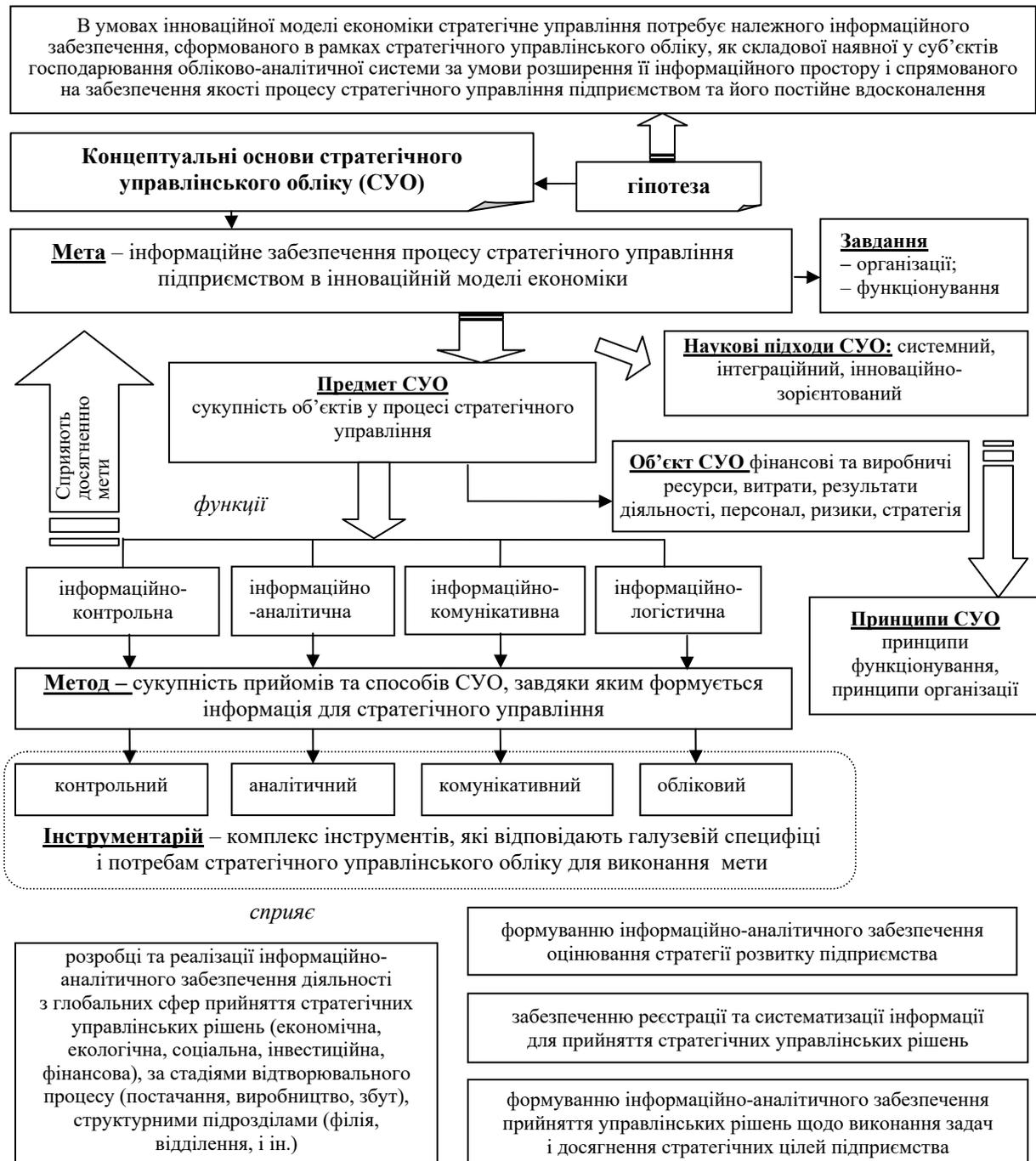


Рис. 3. Концептуальні основи стратегічного управлінського обліку

Джерело: розроблено автором.

Стратегічний управлінський облік – це складна багатофункціональна і багаторівнева інформаційна система відкритого типу, що функціонує в соціокультурному просторі і в управлінському середовищі, покликана забезпечити формування та надання стратегічної інформації для інформаційної підтримки повного циклу основних функцій стратегічного управління (планування, організації, аналізу, контролю, регулювання), побудована за принципами проактивності, найбільшої адаптованості до специфіки діяльності підприємства, релевантності до прийняття управлінських рішень та інноваційності.

На основі визначеної мети, завдання стратегічного управлінського обліку можуть бути представлені більш системно, оскільки при їх формулюванні враховані організаційний та функціональний аспекти (рис. 4).



Рис. 4. Завдання стратегічного управлінського обліку

Джерело: сформовано автором.

Мета і завдання визначають предмет і об'єкт стратегічного управлінського обліку. Визначення предмету науки – означає розв'язання питання про його місце серед інших економічних наук. Характеристику стратегічного управлінського обліку, що є, з одного боку, науковим напрямом, а, з іншого, практичною діяльністю, можна давати як з позиції теорії, так і з позиції практики. В першому випадку мова має йти головним чином про концептуальні основи науки, яка розглядається, в другому – про конкретні методи та способи здійснення стратегічного управлінського обліку. Предмет – це частина, сторона, того чи іншого конкретного аспекту об'єкта, що досліджується окремою наукою; це коло найбільш суттєвих питань, які вона вивчає<sup>1</sup>. Будь-яка наука має характерний лише для неї предмет, яким визначається самостійність, унікальність і особливості тієї чи іншої науки, її відмінність від інших систем знань. Предмет будь-якої науки носить історичний характер, тобто є безпосередньо пов'язаним з етапом, на якому перебуває в конкретний момент часу наукове знання загалом і, власне, його окрема частина. Погоджуємося з Л. Спиридоновим, який пише, що «... сам предмет науки історичний. Він змінюється у міру залучення в сферу пізнання все нових і нових якостей і явищ»<sup>2</sup>. Проте, В. Вернадський ще у 1938 р. писав, що «...зростання наукового знання в ХХ ст. швидко руйнує межі між окремими науками.

<sup>1</sup> Баскаков, А.Я., Туленков, Н.В. (2006). *Методология научного исследования*. Київ: МАУП.

<sup>2</sup> Спиридонов, Л.И. (2001). *Теория государства и права*. Москва: Право.

Вчені все більше спеціалізуються не по науках, а по проблемах. Це дозволяє, з одного боку, максимально заглиблюватися у досліджуване явище, а з іншого – розширювати його охоплення з усіх точок зору»<sup>1</sup>. Сьогодні неможливо провести чітку межу між предметами деяких наук, що обумовлюється їх розвитком, взаємодією та взаємопроникненням. Варто також визнати, що це твердження не означає, що виключається можливість визначення предмета тієї чи іншої науки. Розмежування предмета однієї науки від іншої має йти не лише по лінії об'єктів дослідження, а й за аспектами, рівнями і цілями дослідження у випадках співпадання їх об'єктів. Як зазначалося, в сучасних умовах практично неможливо відокремити прийому та методи будь-якої науки, що властиві виключно їй, оскільки спостерігається взаємопроникнення наукового інструментарію різних наук.

Вважаємо, що межі предметної сфери стратегічного управлінського обліку розширюються, що пов'язано з розширенням функцій стратегічного управлінського обліку в умовах інноваційної економіки. Предметом стратегічного управлінського обліку є сукупність об'єктів у процесі стратегічного управління.

А. Ейнштейн стверджував: «...не існує методу, який можна було б вивчити і систематично застосовувати для досягнення мети»<sup>2</sup>. Основним і найбільш динамічним елементом методу будь-якої науки є її науковий апарат, який часто трактується як метод даної науки у вузькому розумінні.

Пропонуємо визначити метод стратегічного управлінського обліку у широкому та вузькому розумінні залежно від наукового та прикладного змісту (рис. 5).

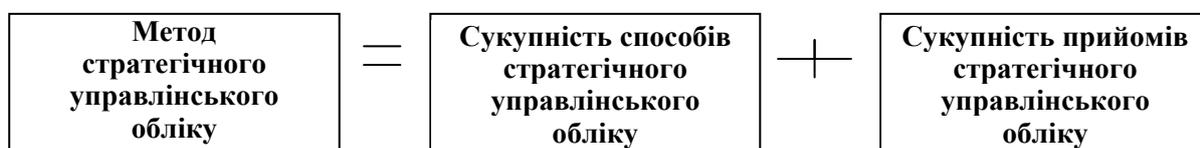


Рис. 5. Метод стратегічного управлінського обліку (у вузькому розумінні)

Примітка: систематизовано автором.

В широкому розумінні поняття «метод стратегічного управлінського» обліку як науки представляє собою систему теоретико-пізнавальних категорій, базових концепцій, наукового інструментарію і принципів організації та функціонування стратегічного управлінського обліку.

З нашого погляду, метод стратегічного управлінського обліку у вузькому розумінні – це сукупність способів і прийомів отримання та подання стратегічної інформації, а також, акумулювання знань на рівні внутрішньокорпоративних організаційних знань.

Об'єктом стратегічного управлінського обліку є фінансові та виробничі ресурси, витрати, результати діяльності, персонал, ризики, стратегія.

Суб'єктами стратегічного управлінського обліку є спеціалісти облікового або аналітичного підрозділів підприємства.

Об'єкт і предмет визначають метод і принципи стратегічного управлінського обліку.

Сукупність принципів забезпечує дієвість системи стратегічного управлінського обліку і не повинна уніфікувати обліковий процес. У запропонованій концепції (рис. 3) функції стратегічного управлінського обліку забезпечують виконання його мети.

Інформаційно-логістична функція реалізується через:

- формування системної фінансової і нефінансової інформації, та інформації, пов'язаної із зовнішніми для підприємства факторами і корисної при прийнятті управлінських рішень;
- формування якісної інформації, необхідної для обґрунтування та прийняття стратегічних рішень щодо розвитку підприємства;
- забезпечення стратегічної обґрунтованості показників і форм звітності при визначенні моделі стратегічного управління підприємством.

Інформаційно-комунікативна функція стратегічного управлінського обліку реалізується встановленням внутрішньоорганізаційних зв'язків через інформаційні потоки. Комунікативність виявляється через розширення можливостей інформаційно-аналітичної системи (через інтеграцію даних бухгалтерського обліку і системи оціночних показників бізнесу, зокрема через інтегровану звітність) та гармонізацію всього ланцюжка ділової активності підприємства.

Інформаційно-аналітична функція реалізується через можливість оцінювання стратегії, стратегічної стійкості, тенденцій розвитку, ймовірних ризиків. Результати, отримані в процесі аналізу та оцінювання є

<sup>1</sup> 9 Вернадский, В.И. (1954-1960). *Избранные сочинения*. Москва. Наука, 1.

<sup>2</sup> Ейнштейн, А. (1965). *Физика и реальность*. Москва: Наука.

основою для планування діяльності, прогнозування та моделювання стратегій розвитку та прийняття управлінських рішень.

Інформаційно-контрольна функція реалізується через зворотний зв'язок і передбачає формування обліково-аналітичної інформації про фактичні значення встановлених нормативних і планових показників на кожному етапі реалізації загальної стратегії, дотримання раціонального використання ресурсів підприємства, оцінку досягнутого рівня показників кожного елемента (структурної одиниці) ланцюжка створення споживчої цінності для виявлення відхилень від норм і встановлення причин наявних відхилень.

Функції дозволяють досягти ефективності і оптимальності стратегічного управлінського обліку. Кожна з визначених функцій та інформація, що генерується в системі стратегічного управлінського обліку, супроводжують весь процес стратегічного управління, тому стратегічний управлінський облік можна одночасно вважати інструментом стратегічного управління, орієнтованим на досягнення запланованих стратегічних цілей та одним із напрямів діяльності підприємства.

Інструментарій стратегічного управлінського обліку можна визначити як «...комплексний механізм координації та інтеграції конкретних інструментів формування обліково-аналітичної інформації, варіативне використання яких посилює здатність досягнення поставлених цілей»<sup>1</sup>. Інструментарій стратегічного управлінського обліку знаходиться на стадії формування і характеризується використанням загальноекономічних, міждисциплінарних та специфічних інструментів. Важлива роль інструментарію стратегічного управлінського обліку полягає в тому, що саме він визначає механізм функціонування системи стратегічного управлінського обліку на практиці.

Відповідно до функцій стратегічного управлінського обліку пропонуємо таку класифікацію інструментарію:

- інформаційно-логістична функція реалізується використанням облікового інструментарію;
- інформаційно-комунікативна функція реалізується використанням організаційного інструментарію;
- інформаційно-аналітична функція реалізується використанням аналітичного інструментарію;
- інформаційно-контрольна функція реалізується використанням контрольного інструментарію<sup>2</sup>

На кожному підприємстві суб'єкт стратегічного управлінського обліку використовує конкретний методичний інструментарій, що забезпечує обґрунтування, контроль реалізації та оцінку ефективності прийнятих стратегічних управлінських рішень.

Центральне місце в концепції займають принципи стратегічного управлінського обліку. Виходячи з тлумачення поняття «принцип» (англ. *principle*)<sup>3</sup>, як основного вихідного положення, правила діяльності підприємства в будь-якій сфері або правила поведінки особи, принципи стратегічного управлінського обліку будемо розуміти як ключові правила діяльності, що забезпечують інформаційне супроводження процесу прийняття стратегічних управлінських рішень з метою досягнення стратегічних цілей підприємства і реалізацію його інноваційних можливостей.

Систему принципів стратегічного управлінського обліку пропонуємо класифікувати за такими групами:

- принципи формування стратегічного управлінського обліку;
- принципи функціонування стратегічного управлінського обліку<sup>4</sup>.

До принципів формування стратегічного управлінського обліку пропонуємо відносити: організації обліково-аналітичних структур; перманентності цілепокладання; розширення меж підприємства; адекватності.

До принципів функціонування стратегічного управлінського обліку пропонуємо відносити: системності; адаптивності методу і відповідності використовуваного інструментарію ключовим стратегічним цілям і завданням суб'єкта господарювання; інформаційної та методичної єдності; інтеграції; регламентації або формального опису; безперервного навчання, пов'язаний з високою швидкістю оновлення знань та «старіння» інформації; інформаційно-технічного забезпечення; орієнтації на інноваційний шлях розвитку.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Стратегічний управлінський облік знаходиться на стадії розвитку як науковий напрям облікової науки. Подальші дослідження мають бути спрямовані на розвиток його інструментарію в частині забезпечення інформацією менеджмента суб'єктів господарювання при прийнятті стратегічних управлінських рішень щодо аналізу бізнес-стратегії, аналізу корпоративної стратегії, стратегічного управління витратами та ін.

<sup>1</sup> Яркова, І.В. (2010). *Стратегічний управлінський учет на підприємствах хімічної промисловості* : дисертація на соискание научної ступені кандидата економічних наук. Волгоград, ВГУ.

<sup>2</sup> Єршова, Н.Ю. (2015). Ідентифікація предмету та методу стратегічного управлінського обліку. *Науковий вісник Ужгородського університету*, 1(45), 148-152.

<sup>3</sup> Новиков, А.М., Новиков, Д.А. (2007). *Методологія*. Москва: СИНТЕГ.

<sup>4</sup> Єршова, Н.Ю. (2017). Концептуальні основи стратегічного управлінського обліку. *Проблеми економіки*, 1, 195-202.

**References:**

1. Baskakov, A.Ja., Tulenkov, N.V. (2006). *Metodologija nauchnogo issledovanija* [Methodology of scientific research]. Kyiv: MAUP. [in Russian].
2. Vernadskij, V.I. (1954-1960). *Izbrannye sochinenija* [Selected Works]. Moscow: Nauka. [in Russian].
3. Ejnshtejn, A. (1965). *Fizika i real'nost'* [Physics and reality]. Moscow: Nauka. [in Russian].
4. Yevdoky`mova, N.M., Zadorozhna, N.V., Reshetnyak, T.I. (2007). *Metodologiya ekonomichny`x doslidzhen`* [Methodology economical doslidzhen]. Kyiv: KNEU. [in Ukrainian].
5. Iershova, N.Yu. (2015). Identyfikaciya predmetu ta metodu strategichnogo upravlin`s kogo obliku [Identification of the subject and method of strategic management accounting]. *Naukovy`j visny`k Uzhgorods`kogo universy`tetu*. [Scientific herald of Uzhgorod University], 1(45), 148-152 [in Ukrainian].
6. Iershova, N.Yu. (2017). Konceptual`ni osnovy` strategichnogo upravlin`s kogo obliku [Conceptual bases of strategic management accounting]. *Problemy` ekonomiky`*. [Problems of the economy], 1, 195-202 [in Ukrainian].
7. Jarkova, I.V. (2010). *Strategicheskij upravlencheskij uchet na predpriyatijah himicheskoy promyshlennosti* : dis... kand. jekon. nauk. [Strategic management accounting in the chemical industry]. Volgograd, VGU. [in Russian].
8. Novikov, A.M., Novikov, D.A. (2007). *Metodologija* [Methodology]. Moscow: SINTEG. [in Russian].
9. Ry`zhko, V.A. (1995). *Koncepciya yak forma naukovogo znannya* [Concept as a form of scientific knowledge]. Kyiv: Naukova dumka [in Ukrainian].
10. Spiridonov, L.I. (2001). *Teorija gosudarstva i prava* [Theory of State and Law]. Moscow: Pravo. [in Russian].

## Zveme vás k účasti v časopise!

### EVROPSKÝ ČASOPIS EKONOMIKY A MANAGEMENTU

Časopis vychází šestkrát ročně.

Články pro zveřejnění v prvním dílu časopisu jsou přijímány do dne **01. února** a musí být publikované do dne **28. února**.

Články pro zveřejnění v druhém dílu časopisu jsou přijímány do dne **01. dubna** a musí být publikované do dne **30. dubna**.

Články pro zveřejnění v třetím dílu časopisu jsou přijímány do dne **01. června** a musí být publikované do dne **30. června**.

Články pro zveřejnění v čtvrtém dílu časopisu jsou přijímány do dne **01. srpna** a musí být publikované do dne **31. srpna**.

Články pro zveřejnění v pátém dílu časopisu jsou přijímány do dne **01. října** a musí být publikované do dne **31. října**.

Články pro zveřejnění ve šestém dílu časopisu jsou přijímány do dne **01. prosince** a musí být publikované do dne **31. prosince**.

#### Požadávky k rukopisům:

Objem - 10 - 30 stránek.

Jazyk článků – česky, ukrajinský, angličtina, francouzština, němčina.

U článků podávaných v libovolném jazyce, nezbytně v angličtině musí být uvedeno :

Anotace objemem 700-900 znaků, název článku a úplná informace o autorovi: jméno a příjmení, titul, akademický titul, pracovní funkce, postavení, zaměstnání.

Poznámky pod čarou – na každé stránce.

Odkazy na zdroje na konci článku - volitelný.

Bibliografické popisy zdrojů a odkazy by měly být poskytovány na základě norem APA (American Psychological Association).

Ilustrace k článkům (grafické a výkresy) musí být uvedený ve formátu

TIFF nebo JPEG (každá postava v samostatném souboru/dokumentu).

Všimněte si, prosíme, při zpracování ilustraci že v časopisu není použit barevný tisk.

Rukopisy které nesplňují tyto technické požadavky redakční kolégie neregistruje a nebude probírat s účelem tisku a zveřejnění.

Adresa pro korespondenci:

E-mail: [publications@eujem.cz](mailto:publications@eujem.cz)

Web: <http://eujem.cz>

Adresa:

BEROSTAV DRUŽSTVO, Vlastislavova 562/15, 140 00, Praha 4 – Nusle

## PŘÍKLADY ÚPRAVY BIBLIOGRAFICKÉHO POPISU ZDROJŮ A LITERATURY DLE POŽADAVKŮ APA-STYLE

### *Všeobecná pravidla:*

Bibliografický popis zdrojů a literatury v odkazech na každé stránce a v transliterovaném seznamu literatury (references) musí být zpracován na základě norem APA-Style, v souladu s požadavky APA (American Psychological Association). Níže jsou uvedeny příklady zpracování nejběžnějších bibliografických zdrojů. Více informace dostanete na stránce <http://www.apastyle.org>.

Při úpravě bibliografických popisů zdrojů a literatury dejte si pozor na způsob psaní: rovně a kurzivou (*Italic*) a také na postupnost umístění prvků odkazu.

Paginální odkazy na zdroje a literaturu se uvádí v původním jazyce (v jazyce originálů), totiž nepřekládají se a netransliterují se. Citace jsou také uváděny v původním jazyce článku.

Seznam literatury (references) na konci článku se uvádí latinkou. Pokud se musí uvést odkaz na článku v písmu cyrilici (včetně článků v ukrajinštině nebo v ruštině) otištěné dříve v časopisech a sbírkách, doporučujeme tuto variantu struktury bibliografických odkazů v sekci References:

- Jméno a příjmení autora/-ů (transliterace);
- Transliterovaný název článku a jeho překlad v angličtině, který má být umístěn v hranatých závorkách: [];
- Název zdroje (transliterace) a překlad jeho názvy v jazyce anglickém: [];
- Výchozí údaje s anglickým zápisem.

V seznamu literatury (references) místo vydání pro zdroje v jazyce anglickém a ukrajinském se uvádí v angličtině, a název nakladatelství se transliteruje.

Pro automatickou transliteraci názvů zdrojů v písmu cyrilici dá se použít další stránky:

- pro zdroje v ruštině: <http://www.translit.ru>,
- pro zdroje v ukrajinštině: <http://www.slovnyk.ua/services/translit.php>.

Odkaz na web-zdroje se má sestavit dalším způsobem: jméno autora web-stránky, název stránky, název web-stránky (píše se kurzivou (*Italic*)), adresu web-stránky oddělenou znaky <>: <URL> a pokud je možné datum poslední návštěvy/ náhledu web-stránky v zaoblených závorkách: () . Název měsíce nahlédnutí do web-stránky se uvádí v jazyce článku.

Pro vaše pohodlí jsou následující příklady uvádění zdrojů a literatury rozděleny podle typu zdroje, a každý se uvádí ve dvou variantách po sobě: první je příklad odkazu na každé stránce, druhý je příklad odkazu na stejný zdroj, jenže jak se má uvádět v seznamu literatury (references).

### **Monografie:**

Barney, J.B. (1996). *Gaining and sustaining competitive advantage*. Boston: Addison-Wesley, 140.

Barney, J.B. (1996). *Gaining and sustaining competitive advantage*. Boston: Addison-Wesley. [in English]

Хабермас, Ю. (2003). *Философский дискурс о модерне*. Москва: Весь мир.

Habermas, Ju. (2003). *Filosofskij diskurs o moderne* [Philosophical Discourse on Modernity].

Moscow: Ves' mir. [in Russian].

Belt, B., Brummer, C., Gorfine, D. (2012). *Crowdfunding: Maximizing the promise and minimizing the peril*. Washington, DC: Milken Institute, 5.

Belt, B., Brummer, C., Gorfine, D. (2012). *Crowdfunding: Maximizing the promise and minimizing the peril*. Washington, DC: Milken Institute. [in English]

Пашута, М.Т., Шкільнюк, О.М. (2005). *Інновації: понятійно-термінологічний апарат, економічна сутність та шляхи стимулювання*: навчальний посібник. Київ: Центр навчальної літератури.

Pashuta, M.T., Shkilnyuk, O.M. (2005). *Innovaciyi: ponyatijno-terminologichnj aparat, ekonomichna sutnist ta shlyaxy stymulyvannya*: navchanyj posibnyk [Innovations: the conceptual and terminological apparatus, the economic essence and ways of stimulation: the manual]. Kyiv: Centr navchalnoyi literatury. [in Ukrainian].

**Článek v časopise:**

Andries, A.M. (2015). Nexus between concentration and fragility across EU banking systems. *Procedia Economics and Finance*, 32, 1140 – 1147.

Andries, A.M. (2015). Nexus between concentration and fragility across EU banking systems. *Procedia Economics and Finance*, no. 32, 1140 – 1147. [in English].

Musilová, K. (2017). Možnosti aplikace konceptu postmateriálního štěpení na substátních úrovních. *Central European Political Studies Review*, 19(1), 55-75.

doi:<http://dx.doi.org/10.5817/CEPSR.2017.1.55>

Musilová, K. (2017). Možnosti aplikace konceptu postmateriálního štěpení na substátních úrovních. [The Possibilities and Limits of Applying the Concept of Postmaterial Cleavage on Sub-State Levels]. *Central European Political Studies Review*, 19(1), 55-75. doi:<http://dx.doi.org/10.5817/CEPSR.2017.1.55> [in Czech].

Андрощук, Г.О. (2014). Інтелектуальна власність в наукоємних виробництвах і оборонній сфері в системі національної безпеки. *Наука та наукознавство*, 4, 90-100.

Androshchuk, H.O. (2014) Intel'ktual'na vlasnist' v naukojemnykh vyrobnystvakh i oboronniy sferi v systemi natsional'noyi bezpeky [Intellectual property in knowledge based industries and the defense sector in the system of national security]. *Nauka ta naukoznavstvo*. [Science and Research], no. 4, 90-100 [in Ukrainian].

Dur, A., Vaccini, L., Elsig, M. (2014). The Design of International Trade Agreements: Introducing a New Database. *Review of International Organizations*, vol.9(3), 353-375.

Dur, A., Vaccini, L., Elsig, M. (2014). The Design of International Trade Agreements: Introducing a New Database. *Review of International Organizations*, vol.9(3), 353-375. [in English].

**Teze a myšlenky konference:**

Башлик, Д.О. (2015). Історичні передумови для сучасного економічного суперництва Японії та Китаю. *Політологія, філософія, соціологія: контури міждисциплінарного перетину: матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції (м. Одеса, 15-16 жовтня 2015 р.)*, 89-91.

Bashlik, D.O. (2015). Istorichni peredumovi dlya suchasnoho ekonomichnogo supernictva Yaponiy ta Kitayu. [Historical prerequisites for the current economic rivalry of Japan and China]. *Politologiya, filosofiya, sociologiya: konturi mizhdisciplinarnogo peretinu: materialy III Mizhnarodnoi naukovo-praktichnoi konferencii (m. Odesa, 15-16 zhovtnya 2015 r.)*. [Political science, philosophy, sociology: contours of the interdisciplinary section: materials of the 3rd International Scientific and Practical Conference (Odesa, October 15-16, 2015)], 89-91. [in Ukrainian].

Давиденко, М.Л., Сірик, О.М. (2013) Сучасні проблемні питання тлумачення статті 152 Кримінального кодексу України. *Правове життя сучасної України: матеріали Міжнародної наукової конференції професорсько-викладацького та аспірантського складу (м. Одеса, 16-17 травня 2013 р.)*, 2, 284-285.

Davidenko, M.L., Sirik, O.M. (2013) Suchasni problemni pitannya tлумachennya statti 152 Kriminal'nogo kodeksu Ukraini. [Current issues of interpretation of Article 152 of the Criminal Code of Ukraine]. *Pravove zhittya suchasnoi Ukraini: materialy Mizhnarodnoi naukovoї konferencii profesorsko-vikladackogo ta aspirantskogo skladu (m. Odesa, 16-17 travnya 2013 r.)* [The Legal Life of Modern Ukraine: Materials of the International Scientific Conference of the Teaching and Postgraduate Students (Odessa, May 16-17, 2013)], 2, 284-285. [in Ukrainian].

**Odkazy na web-stránky:**

Nozick, R. Anarchy, State and Utopia. *Wikipedia*.

<[http://en.wikipedia.org/wiki/Anarchy,\\_State,\\_and\\_Utopia#Equality.2C\\_Envy.2C\\_Exploitation.2C\\_Etc](http://en.wikipedia.org/wiki/Anarchy,_State,_and_Utopia#Equality.2C_Envy.2C_Exploitation.2C_Etc)> (2017, липень, 01)

Nozick, R. Anarchy, State and Utopia. *Wikipedia*.

<[http://en.wikipedia.org/wiki/Anarchy,\\_State,\\_and\\_Utopia#Equality.2C\\_Envy.2C\\_Exploitation.2C\\_Etc](http://en.wikipedia.org/wiki/Anarchy,_State,_and_Utopia#Equality.2C_Envy.2C_Exploitation.2C_Etc)> (2017, July, 01) [in English].

Феєр, О. (2016). Модернізація як економічна категорія. *Науковий вісник Мукачівського державного університету*, 1(5), 70-74. <<http://www.msu.edu.ua/visn/wp-content/uploads/2016/05/1-5-1-2016-11.pdf>> (2017, липень, 03).

Feyer, O. (2016). Modernizaciya yak ekonomichna kategoriya [Modernization as an economic category]. *Naukovyj visnyk Mukachivs'kogo derzhavnogo universytetu* [Scientific herald of Mukachevo State University], 1(5), 70-74. <<http://www.msu.edu.ua/visn/wp-content/uploads/2016/05/1-5-1-2016-11.pdf>> (2017, July, 03). [in Ukrainian].

Horn, H., Mavroidis, P.C., Sapir, A. (2009). Beyond the WTO? An anatomy of AU and US preferential trade agreements. *Bruegel*. <[http://bruegel.org/wp-content/uploads/imported/publications/bp\\_trade\\_jan09.pdf](http://bruegel.org/wp-content/uploads/imported/publications/bp_trade_jan09.pdf)> (2017, July, 25).

Horn, H., Mavroidis, P.C., Sapir, A. (2009). Beyond the WTO? An anatomy of AU and US preferential trade agreements. *Bruegel*. <[http://bruegel.org/wp-content/uploads/imported/publications/bp\\_trade\\_jan09.pdf](http://bruegel.org/wp-content/uploads/imported/publications/bp_trade_jan09.pdf)> (2017, July, 25). [in English].

Амосов, О.Ю., Гавкалова, Н.Л. (2011). Модернізація в Україні: шлях в майбутнє. *Стратегія розвитку України. Економіка, соціологія, право*. Т.1, 4, 16-21.

<<http://ecobio.nau.edu.ua/index.php/SR/article/view/4383/4515>> (2017, липень, 05).

Amosov, O.Yu., Gavkalova, N.L. (2011). Modernizaciya v Ukrayini: shlyah v majbutnye [Modernization in Ukraine: the way to the future]. *Strategiya rozvytku Ukrayiny. Ekonomika, sociologiya, pravo* [Strategy of development of Ukraine. Economics, sociology, law]. Т.1, 4, 16-21.

<<http://ecobio.nau.edu.ua/index.php/SR/article/view/4383/4515>> [in Ukrainian].

Definition of modernization. *Merriam-Webster, Inc. Dictionary*. <<http://www.merriam-webster.com/dictionary/modernization>> (03 березня 2017).

Definition of modernization. *Merriam-Webster, Inc. Dictionary*. <<http://www.merriam-webster.com/dictionary/modernization>> (03 березня 2017). [in English]. (2017, March, 03).

### **Odkazy na právní předpisy a právní dokumentaci:**

Закони а нарізєні:

*Закон про виконавче провадження ст. 24. 1999* (Верховна Рада України). *Офіційний вісник України*, 19, 194.

*Zakon pro vykonavche provadzhennya 1999* (Verkhovna Rada Ukrayiny). [Law on Enforcement 1999 (Verkhovna Rada of Ukraine)]. *Oficijnyj visnik Ukrayiny* [Official Bulletin of Ukraine], 19, 194. [in Ukrainian].

*Цивільний кодекс, ст. 56, гл. 6. 2003* (Верховна Рада України). *Офіційний сайт Верховної Ради України*. <<http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/435-15/page5>> (2013, листопад, 21)

*Tsyvil'nyy kodeks 2003* (Verkhovna Rada Ukrayiny). [Civil Code 2003 (Verkhovna Rada of Ukraine)].

*Ofitsiynyy sayt Verkhovnoyi Rady Ukrayiny*. [The official website of the Verkhovna Rada of Ukraine]. <<http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/435-15/page5>> [in Ukrainian]. (2013, листопад, 21)

*Директива о развитии двусторонних отношений Республики Беларусь с Китайской Народной Республикой 2015* (Президент Республики Беларусь). *Национальный правовой Интернет-портал Республики Беларусь*. <[http://www.pravo.by/upload/docs/op/P01500005\\_1441141200.pdf](http://www.pravo.by/upload/docs/op/P01500005_1441141200.pdf)> (05 мая 2017)

*Direktiva o razvitii dvustoronnih otnoshenij Respubliki Belarus' s Kitajskoj Narodnoj Respublikoj 2015* (Prezident Respubliki Belarus'). [The Directive of the bilateral relations development of the Republic of Belarus with People's Republic of China 2015 (The President of the Republic of Belarus)]. *Nacional'nyj pravovoj Internet-portal Respubliki Belarus'*. [National legal Internet-portal of the Republic of Belarus]. <[http://www.pravo.by/upload/docs/op/P01500005\\_1441141200.pdf](http://www.pravo.by/upload/docs/op/P01500005_1441141200.pdf)> [in Russian]. (2017, May, 05)

*Проект Закону про виставкову діяльність в Україні 2005* (Верховна Рада України). *Офіційний сайт Верховної Ради України*. <[http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4\\_1?pf3511=25190](http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_1?pf3511=25190)> (01 грудня 2005).

*Proekt Zakonu pro vystavkovu dijial'nist' v Ukrayini 2005* (Verkhovna Rada Ukrayiny). [The Draft Law on Exhibition Activity in Ukraine (Verkhovna Rada of Ukraine)]. *Oficijnyj sayt Verkhovnoyi Rady Ukrayiny* [The official site of the Verkhovna Rada of Ukraine]. <[http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4\\_1?pf3511=25190](http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_1?pf3511=25190)> [in Ukrainian]. (2005, December, 01)

Dohody, konvence, doporučení:

*International Covenant on Civil and Political Rights* 1966 art 2. (General Assembly of the United Nations)  
<<https://treaties.un.org/doc/Publication/UNTS/Volume%20999/volume-999-I-14668-English.pdf>>  
(21 листопада 2016)

*International Covenant on Civil and Political Rights* 1966 art 2. (General Assembly of the United Nations)  
<<https://treaties.un.org/doc/Publication/UNTS/Volume%20999/volume-999-I-14668-English.pdf>>  
[in English]. (2016, November, 21)

*Рекомендация о развитии людских ресурсов: образование, подготовка кадров и непрерывное обучение 2004* (Международная организация труда). *Офіційний сайт Верховної Ради України*.  
<[http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/993\\_532](http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/993_532)> (21 листопада 2013).

*Rekomendacija o razvitii ljudskih resursov: obrazovanie, podgotovka kadrov i nepreryvnoe obuchenie 2004* (Mezhdunarodnaja organizacija truda) [Recommendation on human resources development: education, training and continuing education 2004 (International Labor Organization)]. *Ofitsiynyy sayt Verkhovnoyi Rady Ukrainy* [The official website of the Verkhovna Rada of Ukraine].  
<[http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/993\\_532](http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/993_532)> [in English]. (2013, November, 21)

Dvoustranné dohody:

*Угода про співробітництво в галузі авіаційного пошуку і рятування 2012* (Кабінет Міністрів України та Уряд Російської Федерації) *Офіційний вісник України*, 29, 130.

*Ugoda pro spivrobitnytstvo v galuzi aviatsiynogo poshuku i ryatuvannya 2012* (Kabinet Ministriv Ukrainy ta Uryad Rosiys'koyi Federatsiyi) [Agreement on cooperation in the field of aviation search and rescue 2012 (Cabinet of Ministers of Ukraine and Government of the Russian Federation)]. *Ofitsijnyj visnik Ukrainy* [Official Bulletin of Ukraine], 29, 130. [in Ukrainian].

## Soudní dokumentace

### Dokumentace Mezinárodního soudu:

*Case concerning pulp mills on the river Uruguay. Argentina v. Uruguay* [2007]. ICJ  
<<http://www.icj-cij.org/files/case-related/135/15427.pdf>> (12 вересня 2017)

*Case concerning pulp mills on the river Uruguay. Argentina v. Uruguay* [2007]. ICJ  
<<http://www.icj-cij.org/files/case-related/135/15427.pdf>> [in English]. (2017, September 12)

*The Vienna Convention on Consular Relations. Germany v. USA*. (Request for the Indication of Provisional Measures: Order) General List No 104 [1999] ICJ 1.

*The Vienna Convention on Consular Relations. Germany v. USA*. (Request for the Indication of Provisional Measures: Order) General List No 104 [1999] ICJ 1. [in English].

Kauzy [soudní jednání] ECHR (do 31. října 1998):

*Delta v. France* (Article 50), 30 January 1990, § 38, Series A no. 191-A.

*Delta v. France* (Article 50), 30 January 1990, § 38, Series A no. 191-A. [in English].

Kauzy [soudní jednání] ECHR (od 1. listopadu 1998):

*Campbell v. Ireland*, no. 45678/98, § 24, ECHR 1999-II.

*Campbell v. Ireland*, no. 45678/98, § 24, ECHR 1999-II. [in English].

Soudní rozhodnutí soukromých zemí:

*Постановление по делу № 16-П* [2013] КС РФ.

<[http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_148711/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_148711/)> (21 июня 2016).

*Postanovlenie po delu № 16-P* [2013] KS RF. [Resolution in the case No. 16-P [2013] of the Constitutional Court of the Russian Federation]. <[http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_148711/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_148711/)> [in Russian] (2016, June 21).

Become a Contributor for the Journal

## EUROPEAN JOURNAL OF ECONOMICS AND MANAGEMENT

The Journal is issued 6 times per year.

Articles for publication in the first issue of the journal are accepted until **February, 1** and will be published until **February, 28**.

Articles for publication in the second issue of the journal are accepted until **April, 1** and will be published until **April, 30**.

Articles for publication in the third issue of the journal are accepted until **June, 1** and will be published until **June, 30**.

Articles for publication in the fourth issue of the journal are accepted until **August, 1** and will be published until **August, 31**.

Articles for publication in the fifth issue of the journal are accepted until **October, 1** and will be published until **October, 31**.

Articles for publication in the sixth issue of the journal are accepted until **December, 1** and will be published until **December, 31**.

### Requirements to manuscripts

Page Limit is 10 – 30 pages.

The language of articles is Czech, Ukrainian, English, Polish, French and German.

For an article in any language, the following is required in English:  
an abstract (700-900 characters), a title of the article and complete data  
of an author – full first and last name, academic title,  
academic degree, position, and place of employment.

Footnotes are allowed, no endnotes.

Bibliography after the article is optional.

Bibliography should be arranged in accordance with the agreements of the American Psychological Association (APA).

Illustrations to articles (graphics and images) should be submitted in the TIFF or JPEG format (each image in a separate file). While preparing illustrations authors should take into account that colour printing is not available in the Journal.

The editorial board do not register and do not review for publication manuscripts that do not comply with the aforementioned requirements.

#### Address for service:

E-mail: [publications@eujem.cz](mailto:publications@eujem.cz)

Web: <http://eujem.cz>

#### Mailing Address:

BEROSTAV DRUŽSTVO, Vlastislavova 562/15, 140 00, Praha 4 – Nusle

## RULES AND EXAMPLES OF REFERENCING ACCORDING TO APA-STYLE REQUIREMENTS

### General rules:

Bibliographic descriptions of sources and literature in footnotes and transliterated list of sources (references) should be arranged in accordance with the agreements of the American Psychological Association (APA). Below are examples of how to arrange the most common bibliographic sources. For more information see: <http://www.apastyle.org>

When arranging bibliographic descriptions of sources and literature it is necessary to consider regular and cursive (*Italic*) text fonts, as well as the sequence of elements in a reference.

Footnotes should be provided in the original language of a source to which you refer, that is, they are not translated or transliterated. Quotes within the article should be provided in the language of the article.

References at the end of the article should be Latinized. When making bibliographic references to Cyrillic (including Ukrainian and Russian) articles, published in journals and almanacs, we strongly recommend the following structure of references:

- Name of author/authors (transliterated);
- original title of the article transliterated by Latin symbols and its English translation in square brackets [ ];
- original title of the source transliterated by Latin symbols and its English translation in square brackets [ ];
- publisher's imprint information in English.

In References, when indicating a city of publication both in English and Cyrillic sources, the name of the city should be given in English, while the name of the publishing house should be transliterated.

For automatic transliteration of Cyrillic sources, you can use the following resources <http://www.translit.ru> – for sources in Russian; and <http://www.slovnyk.ua/services/translit.php> — for sources in Ukrainian.

When arranging references on website materials, a reference should include author's name, title of the page, name of the site (*typed in Italic font*), site address <URL>, marked by <> symbols, and, if possible, the date when this page was last browsed (in round brackets). The month is provided in the language of the article.

For your convenience, below you can see examples of arranging bibliographic descriptions of sources and literature organized by source type; each one is given in two formats sequentially: the first one is the footnote example; the second is the example of arranging the same source in References.

### Monograph:

Barney, J.B. (1996). *Gaining and sustaining competitive advantage*. Boston: Addison-Wesley, 140.

Barney, J.B. (1996). *Gaining and sustaining competitive advantage*. Boston: Addison-Wesley. [in English]

Хабермас, Ю. (2003). *Философский дискурс о модерне*. Москва: Весь мир.

Habermas, Ju. (2003). *Filosofskij diskurs o moderne* [Philosophical Discourse on Modernity]. Moscow: Ves' mir. [in Russian].

Belt, B., Brummer, C., Gorfine, D. (2012). *Crowdfunding: Maximizing the promise and minimizing the peril*. Washington, DC: Milken Institute, 5.

Belt, B., Brummer, C., Gorfine, D. (2012). *Crowdfunding: Maximizing the promise and minimizing the peril*. Washington, DC: Milken Institute. [in English]

Пашута, М.Т., Шкільнюк, О.М. (2005). *Інновації: понятійно-термінологічний апарат, економічна сутність та шляхи стимулювання*: навчальний посібник. Київ: Центр навчальної літератури.

Pashuta, M.T., Shkilnyuk, O.M. (2005). *Innovaciyi: ponyatijno-terminologichnj aparat, ekonomichna sutnist ta shlyaxy stymulyuvannya*: navchanyj posibnyk [Innovations: the conceptual and terminological apparatus, the economic essence and ways of stimulation: the manual]. Kyiv: Centr navchalnoyi literatury. [in Ukrainian].

**Journal article:**

Andries, A.M. (2015). Nexus between concentration and fragility across EU banking systems. *Procedia Economics and Finance*, 32, 1140 – 1147.

Andries, A.M. (2015). Nexus between concentration and fragility across EU banking systems. *Procedia Economics and Finance*, no. 32, 1140 – 1147. [in English].

Musilová, K. (2017). Možnosti aplikace konceptu postmateriálního štěpení na substátních úrovních. *Central European Political Studies Review*, 19(1), 55-75.

doi:<http://dx.doi.org/10.5817/CEPSR.2017.1.55>

Musilová, K. (2017). Možnosti aplikace konceptu postmateriálního štěpení na substátních úrovních. [The Possibilities and Limits of Applying the Concept of Postmaterial Cleavage on Sub-State Levels]. *Central European Political Studies Review*, 19(1), 55-75. doi:<http://dx.doi.org/10.5817/CEPSR.2017.1.55> [in Czech].

Андрощук, Г.О. (2014). Інтелектуальна власність в наукоємних виробництвах і оборонній сфері в системі національної безпеки. *Наука та наукознавство*, 4, 90-100.

Androshchuk, H.O. (2014) Intel'ktual'na vlasnist' v naukojemnykh vyrobnystvakh i oboronniy sferi v systemi natsional'noyi bezpeky [Intellectual property in knowledge based industries and the defense sector in the system of national security]. *Nauka ta naukoznavstvo*. [Science and Research], no. 4, 90-100 [in Ukrainian].

Dur, A., Baccini, L., Elsig, M. (2014). The Design of International Trade Agreements: Introducing a New Database. *Review of International Organizations*, vol.9(3), 353-375.

Dur, A., Baccini, L., Elsig, M. (2014). The Design of International Trade Agreements: Introducing a New Database. *Review of International Organizations*, vol.9(3), 353-375. [in English].

**Conference paper:**

Башлик, Д.О. (2015). Історичні передумови для сучасного економічного суперництва Японії та Китаю. *Політологія, філософія, соціологія: контури міждисциплінарного перетину: матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції (м. Одеса, 15-16 жовтня 2015 р.)*, 89-91.

Bashlik, D.O. (2015). Istorichni peredumovi dlya suchasnoho ekonomichnoho supernictva Yaponiy ta Kitayu. [Historical prerequisites for the current economic rivalry of Japan and China]. *Politologiya, filozofiya, sociologiya: konturi mizhdisciplinarnogo peretinu: materialy III Mizhnarodnoi naukovo-praktichnoi konferencii (m. Odesa, 15-16 zhovtnya 2015 r.)*. [Political science, philosophy, sociology: contours of the interdisciplinary section: materials of the 3rd International Scientific and Practical Conference (Odesa, October 15-16, 2015)], 89-91. [in Ukrainian].

Давиденко, М.Л., Сірик, О.М. (2013) Сучасні проблемні питання тлумачення статті 152 Кримінального кодексу України. *Правове життя сучасної України: матеріали Міжнародної наукової конференції професорсько-викладацького та аспірантського складу (м. Одеса, 16-17 травня 2013 р.)*, 2, 284-285.

Davidenko, M.L., Sirik, O.M. (2013) Suchasni problemni pitannya tлумachennya statti 152 Kriminal'nogo kodeksu Ukraini. [Current issues of interpretation of Article 152 of the Criminal Code of Ukraine]. *Pravove zhittya suchasnoi Ukraini: materialy Mizhnarodnoi naukovoї konferencii profesorsko-vikladackogo ta aspirantskogo skladu (m. Odesa, 16-17 travnya 2013 r.)* [The Legal Life of Modern Ukraine: Materials of the International Scientific Conference of the Teaching and Postgraduate Students (Odessa, May 16-17, 2013)], 2, 284-285. [in Ukrainian].

**Web-link:**

Nozick, R. Anarchy, State and Utopia. *Wikipedia*. <[http://en.wikipedia.org/wiki/Anarchy,\\_State,\\_and\\_Utopia#Equality.2C\\_Envy.2C\\_Exploitation.2C\\_Etc](http://en.wikipedia.org/wiki/Anarchy,_State,_and_Utopia#Equality.2C_Envy.2C_Exploitation.2C_Etc)> (2017, липень, 01)

Nozick, R. Anarchy, State and Utopia. *Wikipedia*.

<[http://en.wikipedia.org/wiki/Anarchy,\\_State,\\_and\\_Utopia#Equality.2C\\_Envy.2C\\_Exploitation.2C\\_Etc](http://en.wikipedia.org/wiki/Anarchy,_State,_and_Utopia#Equality.2C_Envy.2C_Exploitation.2C_Etc)> (2017, July, 01) [in English].

Феєр, О. (2016). Модернізація як економічна категорія. *Науковий вісник Мукачівського державного університету*, 1(5), 70-74. <<http://www.msu.edu.ua/visn/wp-content/uploads/2016/05/1-5-1-2016-11.pdf>> (2017, липень, 03).

Feyer, O. (2016). Modernizaciya yak ekonomichna kategoriya [Modernization as an economic category]. *Naukovyj visnyk Mukachivs'kogo derzhavnogo universytetu* [Scientific herald of Mukachevo State University], 1(5), 70-74. <<http://www.msu.edu.ua/visn/wp-content/uploads/2016/05/1-5-1-2016-11.pdf>> (2017, July, 03). [in Ukrainian].

Horn, H., Mavroidis, P.C., Sapir, A. (2009). Beyond the WTO? An anatomy of AU and US preferential trade agreements. *Bruegel*. <[http://bruegel.org/wp-content/uploads/imported/publications/bp\\_trade\\_jan09.pdf](http://bruegel.org/wp-content/uploads/imported/publications/bp_trade_jan09.pdf)> (2017, July, 25).

Horn, H., Mavroidis, P.C., Sapir, A. (2009). Beyond the WTO? An anatomy of AU and US preferential trade agreements. *Bruegel*. <[http://bruegel.org/wp-content/uploads/imported/publications/bp\\_trade\\_jan09.pdf](http://bruegel.org/wp-content/uploads/imported/publications/bp_trade_jan09.pdf)> (2017, July, 25). [in English].

Амосов, О.Ю., Гавкалова, Н.Л. (2011). Модернізація в Україні: шлях в майбутнє. *Стратегія розвитку України. Економіка, соціологія, право*. Т.1, 4, 16-21. <<http://ecobio.nau.edu.ua/index.php/SR/article/view/4383/4515>> (2017, липень, 05).

Amosov, O.Yu., Gavkalova, N.L. (2011). Modernizaciya v Ukrayini: shlyah v majbutnye [Modernization in Ukraine: the way to the future]. *Strategiya rozvytku Ukrayiny. Ekonomika, sociologiya, pravo* [Strategy of development of Ukraine. Economics, sociology, law]. Т.1, 4, 16-21. <<http://ecobio.nau.edu.ua/index.php/SR/article/view/4383/4515>> [in Ukrainian].

Definition of modernization. *Merriam-Webster, Inc. Dictionary*. <<http://www.merriam-webster.com/dictionary/modernization>> (03 березня 2017).

Definition of modernization. *Merriam-Webster, Inc. Dictionary*. <<http://www.merriam-webster.com/dictionary/modernization>> (03 березня 2017). [in English]. (2017, March, 03).

## References to legislative acts and legal documents

### Laws and regulations

*Закон про виконавче провадження ст. 24. 1999* (Верховна Рада України). *Офіційний вісник України*, 19, 194.

*Закон про виконавче провадження 1999* (Verkhovna Rada Ukrainy). [Law on Enforcement 1999 (Verkhovna Rada of Ukraine)]. *Ofitsijnyj visnik Ukrainy* [Official Bulletin of Ukraine], 19, 194. [in Ukrainian].

*Цивільний кодекс, ст. 56, гл. 6. 2003* (Верховна Рада України). *Офіційний сайт Верховної Ради України*. <<http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/435-15/page5>> (2013, листопад, 21)

*Tsyvil'nyy kodeks 2003* (Verkhovna Rada Ukrainy). [Civil Code 2003 (Verkhovna Rada of Ukraine)]. *Ofitsiynyy sayt Verkhovnoyi Rady Ukrainy*. [The official website of the Verkhovna Rada of Ukraine]. <<http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/435-15/page5>> [in Ukrainian]. (2013, листопад, 21)

*Директива о развитии двусторонних отношений Республики Беларусь с Китайской Народной Республикой 2015* (Президент Республики Беларусь). *Национальный правовой Интернет-портал Республики Беларусь*. <[http://www.pravo.by/upload/docs/op/P01500005\\_1441141200.pdf](http://www.pravo.by/upload/docs/op/P01500005_1441141200.pdf)> (05 мая 2017)

*Direktiva o razvitii dvustoronnih otnoshenij Respubliki Belarus' s Kitajskoj Narodnoj Respublikoj 2015* (Prezident Respubliki Belarus'). [The Directive of the bilateral relations development of the Republic of Belarus with People's Republic of China 2015 (The President of the Republic of Belarus)]. *Nacional'nyy pravovoj Internet-portal Respubliki Belarus'*. [National legal Internet-portal of the Republic of Belarus]. <[http://www.pravo.by/upload/docs/op/P01500005\\_1441141200.pdf](http://www.pravo.by/upload/docs/op/P01500005_1441141200.pdf)> [in Russian]. (2017, May, 05)

*Проект Закону про виставкову діяльність в Україні 2005* (Верховна Рада України). *Офіційний сайт Верховної Ради України*. <[http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4\\_1?pf3511=25190](http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_1?pf3511=25190)> (01 грудня 2005).

*Proekt Zakonu pro vystavkovu dijal'nist' v Ukraini 2005* (Verkhovna Rada Ukrainy). [The Draft Law on Exhibition Activity in Ukraine (Verkhovna Rada of Ukraine)]. *Ofitsijnyj sayt Verkhovnoyi Rady Ukrainy* [The official site of the Verkhovna Rada of Ukraine]. <[http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4\\_1?pf3511=25190](http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_1?pf3511=25190)> [in Ukrainian]. (2005, December, 01)

## Agreements, conventions, recommendations

*International Covenant on Civil and Political Rights* 1966 art 2. (General Assembly of the United Nations) <<https://treaties.un.org/doc/Publication/UNTS/Volume%20999/volume-999-I-14668-English.pdf>> (21 листопада 2016)

*International Covenant on Civil and Political Rights* 1966 art 2. (General Assembly of the United Nations) <<https://treaties.un.org/doc/Publication/UNTS/Volume%20999/volume-999-I-14668-English.pdf>> [in English]. (2016, November, 21)

*Рекомендация о развитии людских ресурсов: образование, подготовка кадров и непрерывное обучение 2004* (Международная организация труда). *Офіційний сайт Верховної Ради України*. <[http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/993\\_532](http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/993_532)> (21 листопада 2013).

*Rekomendacija o razvitii ljudskih resursov: obrazovanie, podgotovka kadrov i nepreryvnoe obuchenie 2004* (Mezhdunarodnaja organizacija truda) [Recommendation on human resources development: education, training and continuing education 2004 (International Labor Organization)]. *Ofitsiynyy sayt Verkhovnoyi Rady Ukrainy* [The official website of the Verkhovna Rada of Ukraine]. <[http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/993\\_532](http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/993_532)> [in English]. (2013, November, 21)

## Bilateral agreements

*Угода про співробітництво в галузі авіаційного пошуку і рятування 2012* (Кабінет Міністрів України та Уряд Російської Федерації) *Офіційний вісник України*, 29, 130.

*Uгода pro spivrobitnytstvo v galuzi aviatsiynogo poshuku i ryatuvannya 2012* (Kabinet Ministriv Ukrainy ta Uryad Rosiys'koyi Federatsiyi) [Agreement on cooperation in the field of aviation search and rescue 2012 (Cabinet of Ministers of Ukraine and Government of the Russian Federation)]. *Ofitsiynyy visnik Ukrainy* [Official Bulletin of Ukraine], 29, 130. [in Ukrainian].

## Judicial documents

## Documents of the International Court of Justice

*Case concerning pulp mills on the river Uruguay. Argentina v. Uruguay* [2007]. ICJ <<http://www.icj-cij.org/files/case-related/135/15427.pdf>> (12 вересня 2017)

*Case concerning pulp mills on the river Uruguay. Argentina v. Uruguay* [2007]. ICJ <<http://www.icj-cij.org/files/case-related/135/15427.pdf>> [in English]. (2017, September 12)

*The Vienna Convention on Consular Relations. Germany v. USA*. (Request for the Indication of Provisional Measures: Order) General List No 104 [1999] ICJ 1.

*The Vienna Convention on Consular Relations. Germany v. USA*. (Request for the Indication of Provisional Measures: Order) General List No 104 [1999] ICJ 1. [in English].

## ECHR cases (until October 31, 1998)

*Delta v. France* (Article 50), 30 January 1990, § 38, Series A no. 191-A.

*Delta v. France* (Article 50), 30 January 1990, § 38, Series A no. 191-A. [in English].

## ECHR cases (after November 1, 1998)

*Campbell v. Ireland*, no. 45678/98, § 24, ECHR 1999-II.

*Campbell v. Ireland*, no. 45678/98, § 24, ECHR 1999-II. [in English].

## Judicial decisions of individual countries

*Постановление по делу № 16-П* [2013] КС РФ.

<[http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_148711/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_148711/)> (21 июня 2016).

*Postanovlenie po delu № 16-P* [2013] KS RF. [Resolution in the case No. 16-P [2013] of the Constitutional Court of the Russian Federation]. <[http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_148711/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_148711/)> [in Russian] (2016, June 21).