

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

СХІДНА ЄВРОПА: ЕКОНОМІКА, БІЗНЕС ТА УПРАВЛІННЯ

Електронне наукове фахове видання

Випуск 5 (32) 2021



Видавничий дім
«Гельветика»
2021

РЕДАКЦІЙНА КОЛЕГІЯ:

Головний редактор:

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

Заступник головного редактора:

Коваленко-Марченкова Євгенія Вікторівна, кандидат економічних наук, доцент кафедри обліку, економіки і управління персоналом підприємства Закладу вищої освіти «Придніпровська державна академія будівництва та архітектури».

Члени редакційної колегії:

Каховська Олена Володимирівна, доктор економічних наук, доцент, професор кафедри економіки та підприємництва Закладу вищої освіти «Придніпровська державна академія будівництва та архітектури».

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

Попова Вікторія Вікторівна, кандидат економічних наук, доцент кафедри економіки та підприємництва Закладу вищої освіти «Придніпровська державна академія будівництва та архітектури».

Спірідонова Кіра Олександрівна, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри економіки та підприємництва Закладу вищої освіти «Придніпровська державна академія будівництва та архітектури».

Фісуненко Павло Анатолійович, доктор економічних наук, професор, професор кафедри економіки та підприємництва, декан економічного факультету Закладу вищої освіти «Придніпровська державна академія будівництва та архітектури».

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

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

Галузь науки: економічні.

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

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

(від 28 вересня 2021 року протокол № 2)

Сайт електронного видання: www.easterneurope-ebm.in.ua

Міжнародний цифровий ідентифікатор журналу:

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

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

СВІТОВЕ ГОСПОДАРСТВО І МІЖНАРОДНІ ЕКОНОМІЧНІ ВІДНОСИНИ

УДК 658.8:339.564

DOI: <https://doi.org/10.32782/easterneurope.32-1>

ТЕОРЕТИЧНІ, ТЕХНОЛОГІЧНІ ТА ІНФОРМАЦІЙНІ СКЛАДНИКИ ПРОЦЕСУ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ЕКСПОРТНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВ В СУЧАСНИХ УМОВАХ ГОСПОДАРЮВАННЯ

THEORETICAL, TECHNOLOGICAL AND INFORMATION COMPONENTS THE PROCESS OF FORMATION OF THE STRATEGY OF DEVELOPMENT OF EXPORT POTENTIAL OF ENTERPRISES IN MODERN CONDITIONS OF MANAGEMENT

Іванієнко В.В.

кандидат економічних наук, професор,
Харківський національний економічний університет
імені Семена Кузнеця

Іванієнко К.В.

кандидат економічних наук,
менеджер зовнішньоекономічної діяльності

Ivaniienko Viktor

Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics

Ivaniienko Karyna

У статті розглянуто теоретичні та практичні аспекти розвитку експортного потенціалу підприємств, узагальнено власне бачення цього процесу. Розглянуто зміст процесу формування стратегії розвитку експортного потенціалу промислового підприємства та його етапність. Проаналізовано концептуальні підходи до формування стратегії розвитку експортного потенціалу, використання системного, ситуаційного підходів та теорії самоорганізації для вирішення проблеми в їх єдності. Запропоновано систему принципів формування стратегії розвитку експортного потенціалу промислового підприємства в сучасних умовах господарювання. Розглянуто процес управління стратегічним потенціалом підприємства як послідовність проведення окремих дій. Запропоновано основні складники процесу формування стратегії розвитку експортного потенціалу підприємства.

Ключові слова: експортний потенціал підприємств, розвиток експортного потенціалу, стратегія розвитку, адаптивні стратегії розвитку, принципи формування стратегії розвитку, етапи процесу розроблення стратегії розвитку, умови господарювання.

В статье рассмотрены теоретические и практические аспекты развития экспортного потенциала предприятий, обобщенно собственное видение этого процесса. Рассмотрены содержание процесса формирования стратегии развития экспортного потенциала промышленного предприятия и его этапность. Проанализированы концептуальные подходы к формированию стратегии развития экспортного потенциала, использование системного, ситуационного подходов и теории самоорганизации для решения проблемы в их единстве. Предложена система принципов формирования стратегии развития экспортного потенциала промышленного предприятия в современных условиях хозяйствования. Рассмотрен процесс управления стратегическим потенциалом предприятия как последовательность проведения отдельных действий. Предложены основные составляющие процесса формирования стратегии развития экспортного потенциала предприятия.

Ключевые слова: экспортный потенциал предприятий, развитие экспортного потенциала, стратегия развития, адаптивные стратегии развития, принципы формирования стратегии развития, этапы процесса разработки стратегии развития, условия хозяйствования.

The issues of increasing the export potential of business entities, the formation of theoretical, technological and informational components of the process of its development, a set of organizational and economic solutions to the formulated problem, contributing to the increase in export capabilities of a particular enterprise using the objectively existing advantages of its activities and the features of the formation of the external and internal environment, are relevant and timely, contributing to the solution of an important national economic task – the growth of the competitiveness of the enterprise and the region and, as a consequence, the entire national economy in world markets, contributing to balanced, sustainable social development and reducing social tension in society, which requires appropriate scientific understanding. Among the main reasons for the insufficiently rapid growth of the export potential of enterprises, there is a high dynamism in the development of factors of the external and internal environment of its formation, which requires the development of adaptive strategies for its growth and the non-competitive basic technical, technological and organizational level of export-oriented enterprises. The article deals with the theoretical and practical aspects of the development of the export potential of enterprises and generalized their vision of this process. The content of the process of forming a strategy for the development of the export potential of an industrial enterprise and its stages are considered. Conceptual approaches to the formation of a strategy for the development of export potential, the use of a systematic, situational approach and the theory of self-organization to solve the problem in their unity are analyzed. A system of principles for the formation of a strategy for the development of the export potential of an industrial enterprise in modern economic conditions is proposed. The process of managing the strategic potential of an enterprise is considered as a sequence of individual actions. The main components of the process of forming a strategy for the development of the export potential of an enterprise are proposed.

Key words: export potential of enterprises, development of export potential, development strategy, adaptive development strategies, principles of development strategy formation, stages of development strategy development process, management conditions.

Постановка проблеми. Дослідження теоретичних та практичних питань з формування та розвитку експортного потенціалу підприємств є актуальними та своєчасними в умовах значної динамічності середовищ його формування, глобалізації світового господарства, збільшення активізації діяльності експортно орієнтованих суб'єктів господарювання України. Ефективно функціонуюча сфера міжнародної діяльності підприємств підтримується перш за все розробленням об'ґрунтованих стратегій розвитку їх виробничого та експортного потенціалу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

В умовах активного розвитку зовнішньо-економічної діяльності окремих суб'єктів господарювання України проблема вивчення та подальшого розвитку теоретичних, технологічних та інформаційних складових частин процесу формування стратегії розвитку експортного потенціалу набуває особливої актуальності та постійно цікавить як науковців, так і експортно орієнтованих підприємств. Актуальні питання цієї проблеми розглянуті в роботах таких дослідників, як О.І. Гарафонова, В.В. Матвеев, Р.С. Квасницька, Г.О. Блажевич, Л.І. Піддубна.

Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми. Проблема формування стратегії розвитку експортного потенціалу недостатньо досліджена як у теоретичному, так і в практичному аспектах в умовах значної динамічності розвитку зовнішнього та внутрішнього середовища, а також у контексті потреб розроблення адаптивних стратегій за цим напрямом.

Постановка завдання. Головною метою дослідження є систематизація теоретичних знань та надання прикладних рекомендацій щодо подальшого вдосконалення процесів фор-

мування стратегії розвитку експортного потенціалу підприємств.

Виклад основного матеріалу дослідження.

Стратегію розвитку експортного потенціалу можна представити як генеральний напрям (програму, план) експортно орієнтованої діяльності підприємства, дотримання якого в довгостроковій перспективі має привести до досягнення поставлених цілей і отримання очікуваного економічного ефекту. Стратегія визначає пріоритетні напрями й форми експортно орієнтованої діяльності фірми, джерела формування інвестиційних ресурсів і послідовність етапів реалізації довгострокових цілей, що забезпечують досягнення ключових орієнтирів розвитку підприємства [1].

Оскільки розвиток експортного потенціалу має передбачати розроблення заходів щодо якісної зміни параметрів підприємства та розвитку його конкурентоспроможності [2], що неможливо без використання актуальних стратегічних дій, то змістом процесу формування стратегії розвитку експортного потенціалу промислового підприємства є його технологічні, інформаційні складові частини та набір принципів стратегічного управління експортним потенціалом підприємства, вимог до вибраної стратегії і правил прийняття рішень, що використовується під час визначення альтернативних напрямів стратегічних дій та їх вибору.

Отже, стратегія розвитку експортного потенціалу має бути частиною загальноекономічної стратегії розвитку промислового підприємства, повинна враховувати умови функціонування підприємства й поточний рівень розвитку потенціалу.

Метою стратегії розвитку експортного потенціалу промислового підприємства є забезпе-

чення міжнародної конкурентоспроможності підприємства на основі продуктивного використання та відтворення експортно орієнтованих активів, що забезпечують формування ключових компетенцій і конкурентних переваг підприємства на релевантному зовнішньому ринку.

Об'єктом формування стратегії розвитку експортного потенціалу підприємства є рівень розвитку експортного потенціалу, необхідний і достатній для забезпечення функціонування підприємства як суб'єкта експортної діяльності та досягнення ключових орієнтирів розвитку підприємства.

Суб'єктами формування стратегії розвитку експортного потенціалу промислового підприємства є такі:

- міжнародні, державні та регіональні інститути, завдання й повноваження яких визначаються нормативно-правовими документами;
- акціонери, власник підприємства, оскільки стратегія розвитку експортного потенціалу має враховувати їх економічні інтереси та фінансові можливості;
- вищий управлінський персонал підприємства та лінійні менеджери операційних підрозділів, у межах яких формується експортний потенціал підприємства;
- функціональний менеджер із розвитку експортної діяльності підприємства;
- представники консалтингових фірм, науково-дослідних інститутів та інших організацій, які можуть бути залучені для розроблення стратегії розвитку експортного потенціалу підприємства.

Оскільки сталий розвиток експортної діяльності може бути досягнуто за умови здатності системи управління експортним потенціалом підприємства своєчасно та адекватно реагувати на зміни внутрішніх факторів конкурентоспроможності і факторів зовнішнього середовища, існує потреба в подальшому дослідженні проблеми формування стратегії розвитку експортного потенціалу підприємств, що володіє властивістю адаптивності [3; 4; 5].

Функцією адаптивної стратегії розвитку експортного потенціалу підприємства є утримання їх експортної діяльності на траєкторії сталого розвитку з адекватним реагуванням на стан та зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі. Сукупність параметрів та індикаторів стану зовнішнього й внутрішнього середовища, методів їх вимірювання, а також інструментів для управління експортним потенціалом підприємств складає базис адаптивності [4].

Принциповою відмінністю адаптивної стратегії розвитку є її готовність до змін внутрішнього та зовнішнього середовища у широкому спектрі значень у вигляді готового набору можливих варіантів. Такий набір готових рішень, як реакції на широкий діапазон впливу можливих дестабілізуючих факторів на експортний потенціал підприємства, забезпечується структурою

і методом формування формули адаптивної стратегії [3].

Як методологічну основу формування стратегії розвитку експортного потенціалу промислового підприємства автори пропонують використовувати концептуальні положення сучасної економічної та управлінської теорії, застосування взаємодії системного, ситуаційного, ресурсного, процесного підходів, теорії самоорганізації тощо.

Одним з основних у процесі формування стратегії розвитку експортного потенціалу промислового підприємства є системний підхід [6; 7], оскільки в рамках цього підходу експортний потенціал промислового підприємства розглядається як складна, цілісна, динамічна, відкрита система, що інтегрує у собі всі можливості досягнення цілей розвитку на основі системної взаємодії внутрішнього й зовнішнього середовища підприємства. Автори погоджуються з думкою Г.В. Климик про те, що зміст формування стратегії розвитку експортного потенціалу промислового підприємства полягає не тільки в реакції на збурення у зовнішньому середовищі, ліквідації негативних наслідків кон'юнктурних змін, але й у забезпеченні здатності експортного потенціалу як системи до самоорганізації, «підтримки його внутрішнього та зовнішнього гомеостазу» [8]. Виконання цієї вимоги під час формування стратегії потребує системного бачення основних напрямів розвитку експортного потенціалу промислового підприємства і розроблення цілісної системи заходів (комплексної програми дій) щодо забезпечення необхідного рівня розвитку усіх його підсистем для забезпечення ефекту синергії.

Однак використання лише системного підходу до формування стратегії розвитку експортного потенціалу промислового підприємства є недостатнім [6]. Задля підвищення рівня обґрунтованості прийняття рішень у процесі формування стратегії доцільно використати ситуаційний підхід, практичне застосування якого передбачає визначення конкретної ситуації розвитку експортного потенціалу промислового підприємства в системі дії факторів внутрішнього й зовнішнього середовища та спрямування управлінського впливу на найбільш значущі елементи експортного потенціалу, здатні повернути систему до гомеостатичного стану; розроблення специфічних прийомів та методів стратегічного управління, вибір стратегії розвитку експортного потенціалу підприємства з урахуванням специфіки конкретної управлінської ситуації [6; 7; 9].

Формування ефективної стратегії визначається конкретною ситуацією розвитку експортного потенціалу промислового підприємства та тими ресурсами, здатностями, можливостями, компетенціями, що складають його структуру [10]. Реалізація ситуаційного підходу до формування стратегії розвитку експортного потенціалу підприємства передбачає альтернативність

досягнення поставлених цілей під час прийняття стратегічних управлінських рішень.

Орієнтація на дослідження ресурсних передумов формування експортного потенціалу промислового підприємства, вивчення можливостей їх перетворення на стратегічні фактори успіху в процесі формування стратегії розвитку забезпечується в рамках ресурсного підходу [7]. Динамічний аспект ресурсного підходу у контексті дослідження обумовлює необхідність збалансованого розвитку структурних компонентів експортного потенціалу, пошуку їх ефективного поєднання задля усунення стримуючих факторів та досягнення цілей розвитку підприємства.

Невизначеність та висока швидкість змін у зовнішньому висококонкурентному середовищі діяльності промислових підприємств обумовлюють необхідність використання теорії самоорганізації під час розроблення концептуального підходу до формування адаптивної стратегії розвитку експортного потенціалу промислового підприємства. Значення цього теоретичного підходу полягає в тому, що він передбачає зростання ефективності стратегічних рішень щодо вибору, розроблення та деталізації стратегії розвитку експортного потенціалу підприємства за рахунок спільного та синхронного використання ресурсів, комбінування стратегічно важливих елементів потенціалу. Формування стратегії розвитку експортного потенціалу промислового підприємства на підґрунті теорії самоорганізації базується на відповідних принципах та має відповідати таким вимогам:

- відповідність стратегії вимогам можливості її зміни за умови зміни зовнішнього та внутрішнього середовища міжнародного бізнесу;
 - взаємозв'язок із корпоративною стратегією підприємства;
 - відстеження відповідності реального стану та структури експортного потенціалу підприємства його бажаним параметрам;
 - облік максимальної кількості чинників розвитку експортного потенціалу промислового підприємства, визначення головних із них, тобто тих, які приводять до стану «бурення» системи;
 - здатність підприємства до акумулювання провідного досвіду з розвитку експортного потенціалу на підприємствах аналогічної сфери діяльності, що є необхідною передумовою отримання конкурентних переваг;
 - здійснення пошуку, оцінювання та вибору альтернативних напрямів розвитку експортного потенціалу;
 - оптимізація руху інформаційних потоків у процесі формування стратегії розвитку експортного потенціалу промислового підприємства;
 - здатність підприємства до накопичення та використання відповідного досвіду зі впровадження актуальних напрямів технологічного та інформаційного розвитку міжнародного бізнесу.
- Формування стратегії розвитку експортного потенціалу промислового підприємства має

застосовувати також основні положення процесного підходу [6; 9], який акцентує увагу передусім на послідовності логічно взаємопов'язаних дій, які складають процес вибору стратегії, що спрощує практичне застосування науково-методичних розробок.

З цих позицій формування стратегії розвитку експортного потенціалу промислового підприємства може бути визначено як процес розроблення альтернативних напрямів розвитку експортного потенціалу на базі аналізу поточної стратегічної ситуації та вибору цілісної системи заходів із розвитку усіх його підсистем [1].

Важливу складову частину теоретичного базису процесу формування стратегії розвитку експортного потенціалу промислового підприємства складають його принципи. На основі узагальнення літературних джерел [6; 7; 9] та на підставі розглянутих методологічних підходів до цього виду управлінської діяльності запропонована система таких принципів формування стратегії розвитку експортного потенціалу промислового підприємства:

- принцип системності (розгляд експортного потенціалу промислового підприємства як системи);
- принцип синергетичності (отримання додаткового позитивного ефекту за рахунок залучення до стратегії розвитку усіх складових елементів експортного потенціалу промислового підприємства);
- принцип цілеспрямованості (формування стратегії розвитку експортного потенціалу має бути інтегроване у загальну систему менеджменту підприємства та зорієнтоване на досягнення глобальних цілей підприємства);
- принцип комплексності (вивчення та врахування під час формування стратегії усіх чинників, що впливають на розвиток експортного потенціалу промислового підприємства; розроблення взаємопов'язаних управлінських рішень із розвитку усіх функціональних підсистем експортного потенціалу промислового підприємства);
- принцип відповідності (оцінювання відповідності діючої стратегії визначеній управлінській ситуації розвитку експортного потенціалу промислового підприємства);
- принцип гнучкості (можливість корегування поточної стратегії розвитку експортного потенціалу задля адаптації до змін умов функціонування підприємства);
- принцип безперервності (спостереження за рівнем розвитку експортного потенціалу промислового підприємства, виявлення стратегічних розривів та формування своєчасних коригуючих управлінських рішень, що є безперервним процесом);
- принцип етапності (процес розроблення стратегії розвитку експортного потенціалу промислового підприємства має бути регламентований процедурно та у часі);

– принцип альтернативності (генерація декількох альтернативних варіантів розвитку експортного потенціалу промислового підприємства і вибір найбільш доцільного з них);

– принцип інформаційної забезпеченості (забезпечення своєчасної і релевантної інформації, наявність методичного забезпечення щодо перетворення та оброблення інформації);

– принцип економічної безпеки (досягнення фінансово-економічної безпеки підприємства під час здійснення зовнішньоекономічної діяльності та управління експортним потенціалом підприємства);

– принцип інноваційності (готовність до перманентного оновлення і вдосконалення складових частин експортного потенціалу промислового підприємства, товарної і ринкової політики тощо);

– принцип когнітивності (підтримка опанування нових знань, безперервності навчання для ефективного стратегічного планування розвитку експортного потенціалу й використання можливостей і здатностей підприємства);

– принцип правової забезпеченості окремих стратегій розвитку експортного потенціалу підприємств (це важливо з точки зору можливості їх реалізації, на думку авторів) [1; 5].

Процес формування загальної схеми формування стратегії розвитку експортного потенціалу промислового підприємства передбачає виділення послідовності і взаємозалежності певних його етапів. Аналіз літератури зі стратегічного управління експортним потенціалом підприємства дав змогу виділити недоліки й переваги декількох концептуальних підходів до виокремлення основних етапів (складників) процесу розроблення стратегії розвитку експортного потенціалу підприємства. Автори особливо підкреслюють важливість таких етапів, як діагностика стану економічного потенціалу та визначення загального напрямку стратегічних дій, які забезпечують розвиток економічного потенціалу підприємства. До переваг такого підходу можна віднести те, що він передбачає визначення відповідності стратегії розвитку експортного потенціалу встановленим обмеженням. Формувати стратегічні рішення з розвитку економічного та експортного потенціалу підприємства пропонується на основі єдиної інформаційної системи, що виступає умовою результативності цього процесу, але складність та багатоетапність такого процесу можна віднести до недоліків цього підходу.

Автори представляють процес управління стратегічним потенціалом підприємства як послідовність проведення таких дій:

– виявлення структури потенціалу;

– аналіз конкурентних переваг і слабких сторін діяльності підприємства;

– формування методики діагностики потенціалу, оцінювання елементів потенціалу;

– виявлення синергетичного впливу елементів;

– інтегральне оцінювання конкурентоспроможності підприємства;

– розроблення загальної і локальної стратегії зі зміцнення й розвитку потенціалу [4].

До переваг такого підходу можна віднести об'єднання підсистем стратегічного та оперативного управління для досягнення синергетичного ефекту від використання виробничого та експортного потенціалів підприємства, але слід зазначити, що в рамках запропонованого підходу не передбачається альтернативність стратегічного вибору суб'єктами управління з урахуванням поточної ситуації.

Традиційно загальна схема формування стратегії розвитку експортного потенціалу підприємства будується на виділенні та реалізації трьох логічно взаємопов'язаних стадій стратегічного управління експортним потенціалом, таких як діагностична стадія; стадія підготовки й прийняття планових рішень на основі маркетингових досліджень; стадія реалізації стратегії і контролю. Можливість вибору рішень з великої кількості альтернатив та внесення своєчасних корекцій до системи управління, які диктуються динамічним зовнішнім середовищем, є безперечною перевагою цього підходу. Недоліком можна вважати те, що провідне місце у формуванні стратегії відводиться маркетингу. Так, стратегія розвитку експортного потенціалу підприємства зводиться до альтернативного вибору однієї з маркетингових стратегій виходу на нові ринки збуту експортної продукції. Такий підхід не є виправданим, оскільки суперечить гіпотезі стратегічного управління, сформульованій І. Ансофом [11], щодо багатоелементності, згідно з якою один компонент управління не може бути головною умовою успіху, оскільки успіх є результатом взаємодії декількох ключових елементів.

Недоліками цих підходів можна вважати відсутність можливостей своєчасно сприймати зміни у зовнішньому конкурентному оточенні підприємства, ефективно реагувати на них та вносити корекції до стратегії розвитку експортного потенціалу промислового підприємства за допомогою альтернативних стратегічних рішень з удосконалення усіх підсистем експортного потенціалу. Потреба ліквідації зазначених недоліків складає підґрунтя для подальшого розвитку концептуальної схеми формування стратегії розвитку експортного потенціалу промислового підприємства.

Висновки. За результатами проведеного дослідження наявних методик та підходів до формування стратегії формування стратегії розвитку експортного потенціалу підприємства автори рекомендують такі основні складові частини цього процесу, як вивчення виробничих можливостей суб'єкта господарювання; постійний моніторинг ситуації розвитку експортного потенціалу підприємства; відстеження відповід-

ності реального стану та структури експортного потенціалу підприємства його бажаним параметрам на основі діагностики; генерація стра-

тегічних альтернатив з розвитку усіх підсистем експортного потенціалу та вибір найкращого цілісного варіанта стратегії.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Іваниенко К.В. Формирование стратегии управления экспортным потенциалом предприятия: теоретико-методологические аспекты. *Сучасні проблеми моделювання соціально-економічних систем* : матеріали VII Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції, м. Харків, 2–10 квітня 2015 р. Бердянськ, 2015. С. 68–71.
2. Гарафонова О.І., Каленська О.Л. Стратегії розвитку підприємства: теоретичні засади та особливості формування в умовах необхідності здійснення інноваційної діяльності. *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Серія «Економічні науки»*. 2015. № 1. С. 36–49.
3. Іванієнко К.В. Концептуальний підхід до формування стратегії розвитку експортного потенціалу машинобудівних підприємств. *Конкурентоспроможність та інновації: проблеми науки та практики* : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції, м. Харків, 18–19 листопада 2015 р. Харків, 2015. С. 226–229.
4. Іванієнко К.В. Розробка методичного забезпечення моніторингу та діагностики експортного потенціалу промислового підприємства для формування стратегії його розвитку. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2016. № 10. С. 345–352.
5. Іванієнко К.В. Формування стратегії управління експортним потенціалом підприємств в умовах інноваційних змін економіки. *Вісник Одеського національного університету. Серія «Економіка»*. 2015. Вип. 1. Ч. 2. С. 99–101.
6. Матвєєв В.В. Сутність стратегічного управління конкурентним потенціалом підприємства. *Молодий вчений*. 2015. № 2. С. 179–184.
7. Потинський М.Л. Формування концептуальної моделі стратегічного управління потенціалом підприємства. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2013. Вип. 23.14. С. 231–235.
8. Климик Г.В. Основні тенденції розвитку сільськогосподарського машинобудування України в контексті зовнішньоекономічної діяльності. *Сучасні питання економіки і права*. 2014. Вип. 1. С. 83–87.
9. Квасницька Р.С., Ардашкіна Н.С. Концептуальні основи стратегічного управління конкурентним потенціалом. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія «Економіка»*. 2013. Вип. 3. С. 41–45.
10. Блажевич Г.О. Формування стратегії розвитку інноваційно-технологічного потенціалу промислового підприємства. *Схід*. 2012. № 4. С. 10–15.
11. Ансофф И. Стратегический менеджмент. Санкт-Петербург, 2009. 344 с.

REFERENCES:

1. Ivaniienko K.V. (2015) Formirovanie strategii upravleniya eksportnym potentsialom predpriyatiya: teoretiko-metodologicheskie aspekty [Formation of a strategy for managing the export potential of an enterprise: theoretical and methodological aspects]. Proceedings of the *Modern problems of modeling of social and economic systems: materials of the VII international scientific and practical Internet conference (Ukraine, Kharkiv, April 2–10, 2015)*, Kharkiv: Modern problems of modeling of social and economic systems, pp. 68–71.
2. Garafonova O.I., Kalenska O.L. (2015) Strategii rozvitku pidpriemstva: teoretichni zasadi ta osoblivosti formuvannya v umovakh neobkhidnosti zdiysnennya innovatsiynoi diyal'nosti [Strategies of enterprise development: theoretical bases and features of formation in the conditions of necessity of realization of innovative activity]. *Bulletin of Kyiv National University of Technology and Design*, no. 1, pp. 36–49.
3. Ivaniienko K.V. (2015) Konceptualnyj pidkhid do formuvannya strateghiji rozvytku eksportnogho potencialu mashynobudivnykh pidpriyemstv [Conceptual approach to the formation of strategy for the development of export potential of machine-building enterprises]. Proceedings of the *Competitiveness and innovation: problems of science and practice: international scientific-practical conference (Ukraine, Kharkiv, November 18–19, 2015)*, Kharkiv: Competitiveness and innovation, pp. 226–229.
4. Ivaniienko K.V. (2016) Rozrobka metodychnogho zabezpechennja monitorynghu ta diagnostyky eksportnogho potencialu promyslovogho pidpriyemstva dlja formuvannya strateghiji jogho rozvytku [Development of methodological support for monitoring and diagnostics of the export potential of an industrial enterprise for the formation of its development strategy]. *Global and national economic problems*, no. 10, pp. 345–352.
5. Ivaniienko K.V. (2015) Formuvannya strateghiji upravlinnja eksportnym potencialom pidpriyemstv v umovakh innovacijnykh zmin ekonomiky [Formation of strategy of management of export potential of the enterprises in the conditions of innovative changes of economy]. *Bulletin of Odessa National University*, vol. 1, no. 2, pp. 99–101.
6. Matvjejev V.V. (2015) Sutnistj strateghichnogho upravlinnja konkurentnym potencialom pidpriyemstva [The essence of strategic management of the competitive potential of the enterprise]. *A young scientist*, vol. 2, no. 2, pp. 179–184.
7. Potynsjkyj M.L. (2013) Formuvannya konceptualnojji modeli strateghichnogho upravlinnja potencialom pidpriyemstva [Formation of a conceptual model of strategic management of enterprise potential]. *Scientific Bulletin of NLTU of Ukraine*, vol. 23, no. 14, pp. 231–235.

8. Klymyk Gh.V. (2014) Osnovni tendenciji rozvytku siljsjoghospodarsjkogho mashynobuduvannja Ukrajiny v konteksti zovnishnjoekonomichnoji dijalnosti [The main trends in the development of agricultural engineering in Ukraine in the context of foreign economic activity]. *Modern issues of economics and law*, vol. 1, no. 7, pp. 83–87.
9. Kvasnycja R.S. (2013) Konceptualjni osnovy strategichnogho upravlinnja konkurentnym potencialom pidpryjemstva [Conceptual bases of strategic management of competitive potential of the enterprise]. *Scientific Bulletin of Uzhhorod University*, vol. 3, no. 40, pp. 41–45.
10. Blazhevych Gh.O. (2012) Formuvannja strateghiji rozvytku innovacijno-tekhnologichnogho potencialu promyslovogho pidpryjemstva [Formation of a strategy for the development of innovation and technological potential of an industrial enterprise]. *East*, vol. 4, no. 118, pp. 10–55.
11. Ansoff I. (2009) *Strategicheskiy menedzhment* [Strategic management]. St. Petersburg: Piter. (in Russian)

СУТНІСТЬ ГЛОБАЛЬНОГО БРЕНДИНГУ ТА ЙОГО ЗНАЧЕННЯ ДЛЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ КОМПАНІЇ

THE ESSENCE OF GLOBAL BRANDING AND ITS IMPORTANCE FOR COMPANY COMPETITIVENESS

Самодай В.П.

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри бізнес-економіки та адміністрування,
Сумський державний педагогічний університет імені А.С. Макаренка

Машина Ю.П.

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри міжнародних фінансів,
Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана

Руденко Н.В.

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри міжнародної економіки та маркетингу,
Київський національний університет імені Тараса Шевченка

Samoday Valentyna

Sumy State Pedagogical University named after A. S. Makarenko

Mashyna Yuliia

Kyiv National Economic University
named after Vadym Hetman

Rudenko Natalia

PhD (Economics)
Taras Shevchenko National University of Kyiv

Питання формування глобального брендингу є важливим напрямом економічної політики розвинених країн світу. Бренд є символом стабільності якості, властивостей і характеристик, зобов'язуючись надати споживачеві продукт або послугу, бере на себе відповідальність щодо унікальних властивостей цього товару та суттєвих переваг перед його аналогами. В ході процесу формування бренду визначається унікальна концепція, яка включає комплекс дій, що здатні спрямувати її на формування реальної переваги перед конкурентами, і яка зберігає свої властивості протягом тривалого періоду. Одним із найголовніших питань, якими займається компанія, що прагне мати стійкі конкурентні позиції на ринку, є перетворення зареєстрованої торгової марки у бренд. Сучасні науковці наголошують на тому, що термін життя бренду перевищує навіть час існування самої компанії, яка надає послугу чи виробляє певний продукт. У статті обґрунтовано, що одним із напрямів підвищення конкурентоспроможності є розроблення та просування «сильного» бренду, для впровадження якого необхідно сформувати міцні цінності, завоювати довіру споживача та створити умови для індивідуальності та ідентифікації торгової марки. Доведено, що впровадження цифрового маркетингу є найефективнішим способом формування обізнаності про бренд, а використання інноваційних маркетингових технологій оптимізує створення й просування брендів.

Ключові слова: бренд, брендинг, конкурентоспроможність компанії, цифрова трансформація, інноваційні маркетингові технології.

Вопросы формирования глобального брендинга являются важным направлением экономической политики развитых стран мира. Бренд является символом стабильности качества, свойств и характеристик, обязуясь предоставить потребителю продукт или услугу, берет на себя ответственность за уникальные свойства этого товара и существенные преимущества перед его аналогами. В ходе процессе формирования бренда определяется уникальная концепция, которая включает комплекс действий,

способных направить ее на формирование реальных преимуществ перед конкурентами, и которая сохраняет свои свойства в течение длительного периода. Одним из главных вопросов, которыми занимается компания, которая стремится иметь устойчивые конкурентные позиции на рынке, является превращение зарегистрированной торговой марки в бренд. Современные ученые делают акцент на том, что срок жизни бренда превышает даже время существования самой компании, которая предоставляет услугу или производит определенный продукт. В статье обосновано, что одним из направлений повышения конкурентоспособности является разработка и продвижение «сильного» бренда, для внедрения которого необходимо сформировать прочные ценности, завоевать доверие потребителя и создать условия для индивидуальности и идентификации торговой марки. Доказано, что внедрение цифрового маркетинга является самым эффективным способом формирования осведомленности о бренде, а использование инновационных маркетинговых технологий оптимизирует создание и продвижение брендов.

Ключевые слова: бренд, брендинг, конкурентоспособность компании, цифровая трансформация, инновационные маркетинговые технологии.

The issue of global branding is an important area of economic policy of developed countries. The brand is a symbol of stability of quality, properties and characteristics of product. The brand provides the consumer the unique properties of this product and significant advantages over its counterparts. During the process of brand formation, a unique concept is defined, which includes a set of actions that can direct it to the formation of a real advantage over competitors and which retains its properties over a long period of time. Before justifying the need for branding, it is important to explain the importance of effectiveness in this context. Efficiency is an indicator of such work, the results of which are the highest, while the costs of this activity are minimal. Quality branding creates a positive image of the company in the market, makes it more recognizable among consumers and at the same time reduces the level of financial costs of the enterprise. The ability to reduce financial costs is very important, because often the company needs money to respond to various changes in the external environment, both in terms of crisis and changes in the competitive environment. To confirm the importance of effective branding, it is worth giving examples of companies that have achieved their success primarily due to a strong brand. The annual analytical report on the 100 most expensive brands in the world of the consulting agency Interbrand "Best Global Brands 2020" was taken into consideration. The Interbrand brand valuation methodology includes three components: analysis of the company's financial indicators; the role that the brand plays in purchasing decisions; market capitalization and brand competitiveness. In addition, brand owners must meet a number of other conditions to do business on at least three continents, receive at least a third of revenue outside the country of registration of the brand, and have open financial statements (i.e., be a public company). One of the most important issues facing a company seeking to have a strong competitive position in the market is the transformation of a registered trademark into a brand. Modern scientists emphasize that the lifespan of a brand exceeds even the lifetime of the company that provides the service or produces a particular product. The article substantiates that one of the ways to increase competitiveness is to develop and promote a "strong" brand, the implementation of which requires the formation of strong values, gaining consumer confidence and creating conditions for individuality and brand identification. It is analyzed that the introduction of digital marketing is the most effective way to form brand awareness and it is investigated that the use of innovative marketing technologies optimizes the creation and promotion of brands. Against this backdrop this paper examines the concept of "brand" is defined by the most influential organizations in marketing activities and leading economists and scientists. The role of brands for consumers and producers is studied. The five main tasks of branding by Philip Kotler are described. The experience of the top 5 international companies with the most expensive brands is analyzed.

Key words: brand, branding, company competitiveness, digital transformation, innovative marketing technologies.

Постановка проблеми. Впливовим фактором формування споживчих переваг як на національному, так і на світовому ринках є наявність у товару чи послуги «імені», що користується популярністю. Торгова марка припускає реалізацію філософії впровадження такого «імені» із застосуванням механізму маркетингових комунікацій та інноваційних технологій, що дає змогу забезпечити сподівання споживачів товару чи послуги та виправдати їх очікування. Бренд є символом стабільності властивостей і характеристик, якості товару чи послуг. Досить мало товарів і послуг мають унікальні характеристики, завдяки яким вони можуть перевершити конкурентів. У боротьбі за споживачів виграють ті товари та послуги, до яких існує прихильне емоційне ставлення, яке можна сформува-

тільки за наявності сильного бренду. Узагальнення теоретичних засад і дослідження сутності глобального брендингу та його значення для конкурентоспроможності компанії посідають одне з основних місць в оптимізації ведення бізнесу, оскільки це є фундаментом для одержання стабільного прибутку будь-якої бізнесової одиниці.

Загалом визначено, що бренд – це інструмент проникнення у свідомість споживачів певного образу товару чи послуги для формування прихильності до нього, заснованої на відчуттях і емоціях, а також досягнення довгострокового фінансового росту за рахунок зниження витрат у майбутньому. Також виявлено, що сильний бренд сприяє підвищенню лояльності наявних клієнтів. Це дуже важливо, адже в середньому

5% збільшення рівня утримання клієнтів підвищує до 25–95% прибуток підприємства.

Наявність сильного бренду означає, що навіть за наближено рівних споживчих та інших властивостей брендові товар та послуга користуватимуться більшою популярністю як на локальному, так і на глобальному рівнях. Цифровий маркетинг сьогодні є одним з найефективніших способів формування обізнаності про бренд. Провідні компанії використовують інноваційні маркетингові технології для створення й просування своїх брендів.

Актуальність дослідження обумовлена потребою залучати нових клієнтів у інтернет-еру та необхідністю пришвидшення цифрової трансформації через пандемію COVID-19. У нових умовах ведення бізнесу виграють ті, хто інвестує у розвиток свого бренду та проявляє достатню гнучкість для того, щоби швидко пристосовуватися до змін у зовнішньому середовищі. Брендінг є одним із найефективніших способів формування стратегічних конкурентних переваг за рахунок прихильності та лояльності споживачів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Значний науковий внесок у дослідження проблем формування та розвитку бренду зробили зарубіжні та вітчизняні науковці, зокрема Т. Рябова, Д. Стрелков, Ф. Котлер, П. Друкер, Ж. Капферер, С. Годін, Д. Міллер, Б. Рейтсамер.

Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми. Водночас теоретичного узагальнення та поглибленого аналізу досі потребують наукові підходи до розкриття сутності та ролі брендів; формування та реалізації ефективних стратегій розвитку бренду; розвитку науково-практичної бази, яка є результатом дослідження впливу цих активів на конкурентоспроможність підприємств.

Важливим аспектом у дослідженні брендінгу можна вважати виділення головних завдань брендінгу та аналітику топ-5 найдорожчих брендів світу 2020 року за рейтингом Interbrand. Пандемія COVID-19 змусила увесь світ прискорити цифрову трансформацію, тому усі п'ять найдорожчих брендів є технологічними компаніями. На основі аналізу з'ясовано, що у сучасному світі для побудови успішного бренду найбільше значення мають креативність, персоналізація

клієнтського досвіду та програм лояльності, використання нових цифрових технологій та корпоративна соціальна відповідальність, спрямована на досягнення цілей сталого розвитку.

Постановка завдання. Метою роботи є узагальнення теоретичних засад і дослідження ролі глобального брендінгу в оптимізації ведення бізнесу та підвищенні конкурентоспроможності компанії; обґрунтування ролі цифрового маркетингу та впровадження інноваційних технологій для створення та просування брендів на світовому ринку; аналітика основних аспектів формування бренду на прикладі діяльності провідних компаній-власників брендів і виявлення тенденцій до підвищення конкурентоспроможності від формування бренду як стратегічної переваги діяльності підприємств; визначення поняття бренду найбільш впливовими організаціями з маркетингової діяльності та провідними економістами-науковцями; дослідження ролі брендів для споживачів та виробників; характеристика п'яти головних завдань брендінгу за Філіпом Котлером; аналіз досвіду топ-5 міжнародних компаній з найдорожчими брендами.

Виклад основного матеріалу дослідження. Ознакою сучасної світової економіки є перенасичення міжнародного ринку. Цей фактор значно ускладнює діяльність компаній на світовій арені. Водночас перенасичення ринку змушує фірми шукати нові шляхи для виокремлення свого продукту чи послуги серед конкурентів, надання їм більшої цінності та, як наслідок, досягнення фінансового успіху. Брендінг є одним із найефективніших способів формування стратегічних конкурентних переваг за рахунок прихильності та лояльності споживачів.

Перш за все для подальшого аналізу брендінгу та створення глобальних брендів важливо правильно розуміти саме поняття «бренд». Варто зауважити, що сьогодні не існує єдиного визначення цього терміна. Найбільш відомі організації, які впливають на розвиток маркетингу, надають визначення, представлені у табл. 1.

Також поняття бренду досліджували провідні фахівці у цій сфері. Важливо зазначити, що розуміють найвідоміші маркетингологи під ключовим поняттям у своїй діяльності.

Таблиця 1

Визначення поняття бренду найбільш впливовими організаціями з маркетингової діяльності

Джерело	Визначення
Чартерний інститут маркетингу (CIM)	Бренд – набір фізичних атрибутів товару чи послуги разом із переконаннями та сподіваннями, що їх оточують. Це унікальна комбінація, яку назва чи логотип товару або послуги має викликати у свідомості аудиторії.
Американська асоціація маркетингу	Бренд – назва, термін, дизайн, символ або будь-яка інша ознака, яка відрізняє товари чи послуги одного продавця від товарів інших продавців.
Forbes	Бренд – це те, про що думає потенційний клієнт, коли він чує назву певної компанії. Це рівень обізнаності споживачів, репутації, популярності компанії на ринку.

Джерело: складено авторами на основі [3–5]

У табл. 2 наведено різні варіанти визначення поняття бренду науковцями, дослідниками та провідними спеціалістами-маркетологами відомих світових компаній.

Єдиної думки про значення поняття «бренд» у науковців та дослідників не існує. Одні розу-

міють під цим поняттям назву, символ, дизайн, інші мають на увазі популярну торгову марку або товарний знак. Незважаючи на всі розбіжності, не викликає сумнівів стосовно того, що бренд має пріоритетні позиції у веденні бізнесу.

Таблиця 2

Визначення поняття бренду провідними фахівцями

Автор	Визначення
Ф. Котлер	Бренд – це ім'я, термін, символ знаку (або їх комбінація), що ідентифікує виробника або продавця товару чи послуги.
Ж. Капферер	Бренд – інструмент диференціювання компанії на ринку від інших продуктів, що задовольняють ту ж саму потребу. Це більше, ніж просто назва чи логотип. Це сукупність матеріальних (раціональних, тобто пов'язаних із характеристиками товару чи послуги) та емоційних (нематеріальних, тобто пов'язаних із тим, що бренд представляє) характеристик.
С. Годін	Бренд – це сукупність очікувань, спогадів, історій та емоцій, які в сукупності враховують рішення споживача вибрати один товар чи послугу замість іншого.
Д. Міллер	Бренд – це ексклюзивна концепція, втілена у товарах, послугах, місцях продажу і/або клієнтському досвіді.
Девід Огілві, засновник рекламних агентств "Ogilvi & Mather", "Ogilvi PR", успішний копірайтер (США)	Бренд – це невловима сума властивостей продукту, а саме його імені, упаковки й ціни, його історії, репутації і способу рекламування. Бренд є сукупністю вражень, які він викликає у споживачів.
Чарльз Браймер, генеральний менеджер "Interbrand Schecter" (США)	Бренд визначається як торгова марка, яка в очах споживача вбирає в себе чіткий і значущий набір цінностей та атрибутів. Продукт стає брендом лише тоді, коли він набуває безлічі відчутних, невідчутних і психологічних чинників. Головним, про що варто пам'ятати, є те, що бренди не створюються виробником. Вони існують тільки у свідомості споживача.
Девід Алессандро, генеральний менеджер "John Hancock", з книги "Brand Warfare: 10 Rules for Building the Killer Brand"	Бренд – це більше, ніж реклама або маркетинг. Це все, що спадає на думку людині щодо продукту, коли вона бачить його логотип або чує його назву.
Пол Фелдвік, виконавчий директор зі стратегічного планування "BMP DDB", міжнародний директор з брендинг-планування "DDB"	Бренд – це набір асоціацій в уяві споживача.
Франц-Рудольф Еш, професор кафедри маркетингу університету м. Гіссен, Німеччина; директор Інституту дослідження брендів і комунікацій	Бренди – це образні уявлення, збережені в пам'яті зацікавлених груп, які виконують функції ідентифікації і диференціації, визначають поведінку споживачів під час вибору продуктів і послуг.
Жан-Ноель Капферер, професор стратегії маркетингу у Школі менеджменту НЕС, Франція	Бренд – ім'я, що значним чином здійснює вплив на поведінку ринкових споживачів/покупців.
І. Шелеп, НГТУ, кафедра зв'язків з громадськістю	Бренд – це уявлення про товар, який має низку безумовних характеристик, причому тільки наявність усієї їх сукупності дає змогу стверджувати, що цей товар може вважатися брендом. Слід виділити такі характеристики: – гарантована якість; – загальновідомість; – престижність; – загальнодоступність (з точки зору можливості здійснення покупки); – наявність значної кількості лояльних покупців; – відомі назва й логотип; – глобальна поширеність певної торгової марки. Саме сукупність усіх цих якостей має додаткову споживчу вартість, що характеризується поняттям «бренд».

Джерело: складено авторами на основі [1; 2; 6–9]

У загальному розумінні бренд – це товарний знак, який завдяки вдалим маркетинговим процедурам здобув популярність і загальнознавність. Відповідно, брендинг – це діяльність зі створення переваги товару на тривалий період, що засновується на вагомому впливі на споживача товарного знака рекламних елементів, які поєднуються однією ідеєю і оформленням, що виокремлюють товар або послугу серед конкурентів і формують його цілісний образ. На думку бренд-менеджерів, терміни «бренд» і «брендинг» не є правовими, вони є поняттями, що застосовуються у середовищі споживачів для просування товарів чи послуг на ринок.

Отже, за наведеними визначеннями (табл. 1, 2) можна дійти висновку, що сильні бренди забезпечують проникнення у свідомість споживачів певного образу товару чи послуги для формування прихильності до нього, заснованої на відчуттях і емоціях, а також досягнення довгострокового фінансового росту за рахунок зниження витрат у майбутньому та підвищення лояльності наявних клієнтів. Створенням і просуванням бренду підприємства займаються маркетингові відділи. Вони збирають інформацію про потреби клієнтів, їхні вподобання та причини, які спонукають споживача придбати продукт.

Бренд – це інструмент формування довгострокових конкурентних переваг підприємства. Для споживачів важливими є почуття надійності, задоволення їх потреб від надання послуги чи використання товару. Основна роль бренду для споживачів полягає в гарантії якості, економії часу під час вибору товару, мінімізації ризику в ході покупки (рис. 1). Значне місце під час реалізації бренду посідають поінформованість, доступна ціна, висока якість, інноваційна та комунікативна підтримка, вишуканість, престиж, цифровий маркетинг і глобальні зв'язки.

Брендинг – це постійний процес виявлення, створення та управління сукупними активами та

діями, які формують сприйняття бренду у свідомості зацікавлених сторін [10].

Професор Філіп Котлер з Келлогської школи менеджменту визначає п'ять таких головних завдань брендингу [7].

1) Чітко комунікувати місію, візію, цінності та слоган компанії споживачам.

Місія – це головна причина існування бренду та вплив, який компанія хоче мати на навколишній світ. Візія визначає основний напрям руху фірми у майбутнє.

2) Створити довіру до бренду на ринку.

Хороший бренд завжди буде повідомляти клієнтам, чого їм слід очікувати від товарів чи послуг, а також завжди буде упевнятися в тому, що ці очікування ідентичні з реальним клієнтським досвідом. Часто компанії звітують, що їх найбільшим джерелом нових клієнтів є «маркетинг з вуст в уста». Це пряма вигода від довіри до бренду, адже фірма дає обіцянку клієнтам, ці клієнти відчують, що обіцянки виконуються, а також мають такий позитивний клієнтський досвід, що діляться цим з іншими.

3) Емоційно пов'язати цільових потенційних клієнтів з товаром чи послугою.

Брендинг – це перш за все про потужні історії. Споживачі не запам'ятовують характеристики і факти, вони запам'ятовують історії про те, чому бренд робить те, що він робить, які переваги можливо отримати. Для створення сильних історій дуже важлива емоційна складова частина, адже науковці поведінкової економіки довели, що, незважаючи на всі раціональні міркування, емоції найбільше впливають на рішення про покупку [10].

4) Мотивувати потенційних клієнтів зробити покупку.

Зрештою, брендинг допомагає підвищити прибуток, забезпечує збільшення продажів і частки ринку, а також уможлиблює вихід на нові ринки.

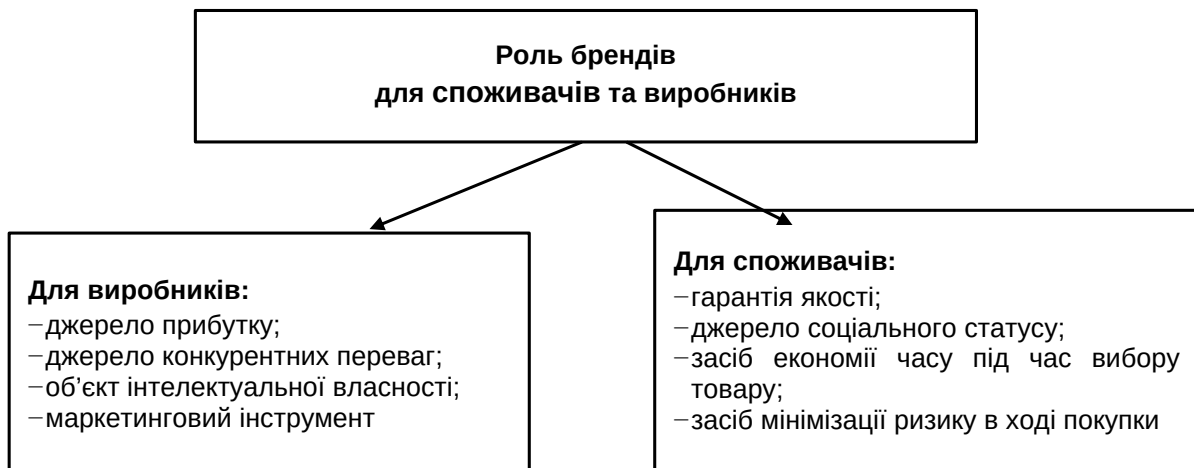


Рис. 1. Роль брендів для споживачів та виробників

Джерело: складено авторами на основі [1–4]

5) Створити лояльність наявних покупців.

Завоювання нових клієнтів – довгий і складний процес. За даними Forrester, завоювати нового клієнта коштує у 5 разів більше, ніж утримати наявного. Крім того, у звіті Гарвардської школи бізнесу зазначено, що в середньому збільшення рівня утримання клієнтів у 5% приводить до 25–95% збільшення прибутку [11], тому лояльність наявних покупців неймовірно важлива. Основними маркетинговими тактиками, які компанії використовують для підвищення лояльності до бренду, є високоякісне обслуговування клієнтів, бонусні програми, створення спільноти, персоналізовані рекомендації та знижки. Зауважимо, що бренд має бути унікальним; це ім'я, заради якого споживач готовий заплатити більше або віддати перевагу саме цьому продукту.

Перед обґрунтуванням необхідності брендингу важливо пояснити значення ефективності в цьому контексті. Ефективність являє собою показник такої роботи, результати якої є найбільш високими, тоді як затрати на цю діяльність є мінімальними. Якісний брендинг створює позитивний імідж компанії на ринку, робить її більш пізнаваною серед споживачів та водночас скорочує рівень фінансових витрат підприємства. Можливість скорочення фінансових витрат є дуже важливою, адже часто компанія потребує коштів під час реагування на різні зміни в зовнішньому середовищі, що стосується як кризового стану, так і змін у конкурентному середовищі.

Для підтвердження важливості ефективного брендингу варто навести приклади компаній, які досягли свого успіху перш за все завдяки сильному бренду. Для розгляду було взято щорічний аналітичний звіт про 100 найдорожчих брендів світу консалтингової агенції Interbrand "Best Global Brands 2020". Методологія оцінювання вартості бренду Interbrand включає такі три складові частини:

- аналіз фінансових показників компанії;
- роль, яку бренд відіграє під час прийняття рішень про придбання;
- ринкова капіталізація та конкурентоспроможність бренду [12].

Крім того, компанії – власники брендів повинні відповідати ще низці умов, а саме вести бізнес як мінімум на трьох континентах, отримувати не менше третини виручки за межами країни реєстрації бренду, мати відкриту фінансову звітність (тобто бути публічними компаніями). До детального аналізу було вибрано топ-5 компаній рейтингу, якими є "Apple", "Amazon", "Microsoft", "Google", "Samsung" [12].

1) Перше місце в рейтингу сьомий рік поспіль посідає корпорація "Apple". Вартість бренду "Apple" агентство Interbrand оцінило в \$ 323 млрд., що на 38% більше, ніж роком раніше. Знакова стратегія брендингу "Apple" завжди була зосереджена на унікальності та

емоціях. З часу створення бренду у 1976 році креативний Стів Джобс ставив пріоритет "Apple" на створення спільноти відданих клієнтів. Підтримуючи ауру таємниці навколо внутрішньої роботи бренду, ажітаж навколо випуску продуктів "Apple" не має собі рівних. "Apple" завжди позиціонувала себе як щось інше, компанія, яка «думає інакше». На відміну від будь-якої іншої технологічної компанії, у "Apple" технічні характеристики продукції не є тим, що насправді приносить компанії продажі. Преміальна ексклюзивність і пильна увага до естетики своїх продуктів дали змогу бренду "Apple" асоціювати з розкішшю в очах своїх послідовників. Саме за це платять споживачі – за символ статусу, який рухається не лише практичністю, але й емоціями [13]. Крім цього, "Apple" відома своєю корпоративною соціальною відповідальністю: від 100% використання відновлюваної енергії в усіх офісах до зменшення вуглецевого сліду та використання шкідливих речовин у виробництві своєї продукції [14].

2) На другий рядок рейтингу піднялась "Amazon", вартість бренду якої за рік злетіла на 60%, а саме до \$ 201 млрд. Що цікаво, "Amazon" відібрала друге місце у "Google", яка дихала в спину "Amazon" з 2013 року. Зростання цінності бренду "Amazon" зумовлено використанням штучного інтелекту для персоналізації клієнтського досвіду та програми лояльності для prime-користувачів [13]. Розвитку бренду також посприяло те, що у останні декілька років компанія перетворилася з інтернет-магазину на «бренд екосистеми». "Amazon" успішно пов'язала цінності та позитивні асоціації найпершого бренду з онлайн-продажу книг з іншими своїми бізнесами. Ці асоціації – простота використання, швидкість, надійність. Зараз асортимент "Amazon" чітко відповідає лого бренду: компанія продає усе "from A to Z". Завдяки розробленню технологій, не відчуваючи страху перед спробами й невдачами, "Amazon" значно урізноманітнила низку пропозицій. Крім електронної комерції, "Amazon" поширює відео, музику, аудіокниги, виробляє електроніку, включаючи "Kindle e-reader". Компанія також має видавничий відділ, студію кіно й телебачення, дочірню компанію, що надає хмарні рішення та IT-послуги "Amazon Web Services". Крім того, дочірні компанії "Amazon" також включають "Ring", "Twitch.tv", "Whole Foods Market" та "IMDb" [14].

3) Третє місце дісталось "Microsoft", що має \$ 166 млрд. Вартість бренду компанії також значно підвищилася, а саме на 53%, завдяки підвищенню емпатії і клієнтоорієнтованості [13]. "Microsoft" має величезний асортимент продуктів, який допомагає досягти більш високого продажу, таких як операційна система "Windows", серверні програми, додатки для підвищення продуктивності бізнесу, засоби розроблення програмного забезпечення, відеоігри, планшети,

розважальні приставки, ПК, хмарні рішення та IT-послуги. Інновації – одна з головних цінностей “Microsoft”. Компанія вчасно запровадила хмарні рішення і зараз має значну частку ринку у цій сфері, а саме 19%. “Microsoft” продовжує інвестувати у дослідження та розробки, щоб випереджати конкурентів у трендових сферах, серед яких слід назвати штучний інтелект і доповнену реальність. Увесь асортимент продуктів і послуг, а також інновацій допомагає “Microsoft” втілювати в життя свою місію, якою є допомога кожній людині та кожній компанії на планеті у досягненні більшого [15].

4) На четвертому місці компанія “Google” з оцінкою \$165 млрд. Бренд втратив 2 сходинки у рейтингу, тому вартість бренду знизилась на 1%. До цього привели проблеми конфіденційності користувачів і звинувачення у монополії ринку інтернет-реклами. Незважаючи на це, “Google” досі є одним з найцінніших брендів світу. “Google” є прикладом прибутковості та успіху завдяки технологічним інноваціям і диверсифікації бізнесу в поєднанні з потужним брендингом. Пошукова система “Google” зіграла важливу роль у тому, щоб зробити компанію загальновідомою у всіх куточках світу. Бренд компанії побудований навколо місії “Google”, якою є організація світової інформації, що має бути загальнодоступною та корисною. “Google” повністю трансформував світову економіку: кожен може тепер легко отримати доступ до величезних обсягів інформації у будь-який час і в будь-якому місці. Онлайн-реклама у пошуковику та на сайтах-партнерах є основним джерелом доходу для компанії. Операції у різних сегментах, такі як комп’ютерне програмне й апаратне забезпечення, поширення цифрового контенту, інструменти G-Suite, хмарні рішення “Google Cloud”, доповнюють одна одну, створюючи екосистему продуктів, що спонукають клієнтів залишатися лояльними компанії [16].

5) У п’ятірку також вперше увійшла компанія “Samsung Electronics”. Вартість бренду у 2020 році підвищилась на 2%, становлячи \$ 62 млрд. Південнокорейський гігант вперше з’явився в рейтингу двадцять років тому, коли він посів 43 місце. До 2010 року бренд піднявся на 19 місце, у 2012 році компанія увійшла в десятку кращих, посівши дев’яте місце, а у 2017 році – шосте місце [17]. Серед основних факторів, які відіграли вирішальну роль у підвищенні вартості бренду “Samsung”, в Interbrand виділяють такі:

– оперативне реагування на COVID-19 за допомогою глобальних заходів з корпоративної

соціальної відповідальності (КСВ) та інтегрованої глобальної кампанії;

– громадська діяльність, спрямована на сталий розвиток;

– регулярні прем’єри інноваційних продуктів, таких як “Galaxy Fold”, “The Terrace” і холодильники “BESPOKE”;

– постійні інвестиції у розвиток передових технологій, таких як штучний інтелект, 5G та Інтернет речей [12].

Серед інших технологічних і медіакорпорацій в рейтингу “Best Global Brands 2020” можна виділити “Disney” (10), “Intel” (12), “Facebook” (13), “IBM” (14), “Instagram” (19), “Huawei” (80) і “Zoom” (100).

В умовах глобалізації саме брендова продукція здатна конкурувати на світовому ринку. Для України, яка прагне знайти своє місце в європейському просторі, стратегічно важливим є створення нових брендів та просування вже сформованих, тому досвід відомих компаній – власників брендів є цінним досвідом для використання його в майбутньому задля стабілізації позицій на світовому ринку.

Висновки. Проаналізувавши досвід топ-5 міжнародних компаній з найдорожчими брендами, доходимо висновку, що вдало сформований бренд дає змогу підприємству виходити на нові ринки, диверсифікувати асортимент, залучати нових клієнтів та зберігати лояльність наявних, а головне, збільшувати кількість продажів, внаслідок чого зростають прибутки. Пандемія COVID-19 змусила увесь світ прискорити цифрову трансформацію, саме тому усі п’ять найдорожчих брендів є технологічними компаніями. Велике значення для успішного бренду мають креативність та унікальні емоції, клієнтоорієнтованість, персоналізація клієнтського досвіду та програм лояльності, розширення асортименту нових інноваційних продуктів, інноваційність, використання нових цифрових технологій та корпоративна соціальна відповідальність, спрямована на досягнення цілей сталого розвитку.

Отже, можна дійти висновку, що брендинг є центральним елементом корпоративного управління, який слід розглядати не лише як рівноправну частину маркетингу, але й як керівну концепцію управління компанією. Брендинг відіграє значну роль у діяльності як гігантських ТНК, так і малих та середніх підприємств. Сучасні провідні компанії досягли своїх позицій перш за все завдяки розвитку та просуванню власного бренду й використанню відповідних маркетингових інструментів.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Создание торговой марки: опыт десяти наиболее успешных британских практиков / под ред. Д. Коули. Харьков : ИНФРА-X, 2012. 240 с.
2. Цапенко А., Данилина Е. Товарный знак в системе брендинга информационных технологий. Харьков : Патент, 2007. 220 с.

3. Marketing Glossary. Chartered Institute of Marketing. 2021. URL: <https://marketingexpert.cim.co.uk/glossary> (дата звернення: 11.08.2021).
4. Branding. American Association of Marketing. 2021. URL: <https://www.ama.org/topics/branding> (дата звернення: 14.08.2021).
5. What is a Brand, Anyway? Forbes. 2011. URL: <https://www.forbes.com/sites/jerrymclaughlin/2011/12/21/what-is-a-brand-anyway/?sh=3719e6b12a1b> (дата звернення: 15.08.2021).
6. Kotler P. Principles of Marketing. 2017. 25 p.
7. Kapferer J. The New Strategic Brand Management: Advanced Insights and Strategic Thinking. Jean-Noël Kapferer, 2015. 37 p.
8. Godin S. This Is Marketing. Seth Godin. 2018. 19 p.
9. Miller D. Building a Story Brand: Clarify Your Message So Customers Will Listen. Donald Miller, 2017. 126 p.
10. What Is Branding and Why Is It Important for Your Business? 2015. URL: <https://www.brandingmag.com/2015/10/14/what-is-branding-and-why-is-it-important-for-your-business> (дата звернення: 15.08.2021).
11. Reichheld F. The Economics of E-Loyalty. Harvard Business School. 2000. URL: <https://hbswk.hbs.edu/archive/the-economics-of-e-loyalty> (дата звернення: 14.08.2021).
12. Best Global Brands 2020 Interbrand. 2020. URL: https://learn.interbrand.com/hubfs/INTERBRAND/Interbrand_Best_Global_Brands%202020%20Desktop.pdf (дата звернення: 11.08.2021).
13. The world's most valuable brand: Apple's secret to success Bynder. 2020. URL: <https://www.bynder.com/en/blog/the-worlds-most-valuable-brand-apples-secret-to-success> (дата звернення: 11.08.2021).
14. Amazon's Brand Value Crosses \$400 Billion Amid Lockdowns Investopedia. 2020. URL: <https://www.investopedia.com/amazon-s-brand-value-crosses-usd400-billion-amid-lockdowns-5070100> (дата звернення: 15.08.2021).
15. Microsoft's Competitive Advantage: An Inside Look. Investopedia. 2019. URL: <https://www.investopedia.com/articles/insights/072516/microsofts-competitive-advantage-inside-look.asp> (дата звернення: 14.08.2021).
16. What Makes Google a Great Brand? The Brand Establishment. 2015. URL: <https://www.brandestablishment.com/what-makes-google-a-great-brand> (дата звернення: 14.08.2021).
17. Samsung Electronics Becomes Top Five in Interbrand's Best Global Brands 2020. Samsung News, 2020. URL: <https://news.samsung.com/global/samsung-electronics-becomes-top-five-in-interbrands-best-global-brands-2020> (дата звернення: 14.08.2021).

REFERENCES:

1. Kouly D. (ed.) (2012) Sozdanie torgovoy marki: opyt desyati naibolee uspeshnykh britanskikh praktikov [Brand building: the experience of ten of the UK's most successful practitioners]. Kharkiv: YNFRA-X. (in Russian)
2. Capenko A., Danylyna E. (2007) Tovarnyy znak v sisteme brendinga informatsionnykh tekhnologiy [Trademark in information technology branding system]. Kharkov: Patent. (in Russian)
3. Marketing Glossary. Chartered Institute of Marketing. 2021. URL: <https://marketingexpert.cim.co.uk/glossary> (accessed 11 August 2021).
4. Branding. American Association of Marketing. 2021. URL: <https://www.ama.org/topics/branding> (accessed 14 August 2021).
5. What is a Brand, Anyway? Forbes. 2011. URL: <https://www.forbes.com/sites/jerrymclaughlin/2011/12/21/what-is-a-brand-anyway/?sh=3719e6b12a1b> (accessed 15 August 2021).
6. Kotler P. (2017) Principles of Marketing.
7. Kapferer J. (2015) The New Strategic Brand Management: Advanced Insights and Strategic Thinking. Jean-Noël Kapferer.
8. Godin S. (2018) This is Marketing.
9. Miller D. Building a Story Brand: Clarify Your Message So Customers Will Listen. Donald Miller.
10. What Is Branding and Why Is It Important for Your Business? 2015. URL: <https://www.brandingmag.com/2015/10/14/what-is-branding-and-why-is-it-important-for-your-business> (accessed 15 August 2021).
11. Reichheld F. The Economics of E-Loyalty. Harvard Business School. 2000. URL: <https://hbswk.hbs.edu/archive/the-economics-of-e-loyalty> (accessed 14 August 2021).
12. Best Global Brands 2020 Interbrand. 2020. URL: https://learn.interbrand.com/hubfs/INTERBRAND/Interbrand_Best_Global_Brands%202020%20Desktop.pdf (accessed 11 August 2021).
13. The world's most valuable brand: Apple's secret to success. Bynder. 2020. URL: <https://www.bynder.com/en/blog/the-worlds-most-valuable-brand-apples-secret-to-success> (accessed 11 August 2021).
14. Amazon's Brand Value Crosses \$400 Billion Amid Lockdowns. Investopedia. 2020. URL: <https://www.investopedia.com/amazon-s-brand-value-crosses-usd400-billion-amid-lockdowns-5070100> (accessed 15 August 2021).
15. Microsoft's Competitive Advantage: An Inside Look. Investopedia. 2019. URL: <https://www.investopedia.com/articles/insights/072516/microsofts-competitive-advantage-inside-look.asp> (accessed 14 August 2021).
16. What Makes Google a Great Brand? The Brand Establishment. 2015. URL: <https://www.brandestablishment.com/what-makes-google-a-great-brand> (accessed 14 August 2021).
17. Samsung Electronics Becomes Top Five in Interbrand's Best Global Brands 2020 Samsung News. 2020. URL: <https://news.samsung.com/global/samsung-electronics-becomes-top-five-in-interbrands-best-global-brands-2020> (accessed 14 August 2021).

ФАКТОРИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ УКРАЇНСЬКИХ ВИРОБНИКІВ МЕДУ НА РИНКАХ КРАЇН ЄС

FACTORS OF INCREASING COMPETITIVENESS OF UKRAINIAN HONEY MANUFACTURERS IN THE EU MARKETS

Середа В.І.

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри міжнародної економіки та маркетингу,
Київський національний університет імені Тараса Шевченка

Нагачевська Т.В.

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри міжнародної економіки та маркетингу,
Київський національний університет імені Тараса Шевченка

Кульчицька І.С.

магістрант,
Київський національний університет імені Тараса Шевченка

Sereda Valentyna

Taras Shevchenko National University of Kyiv

Nagachevska Tetiana

Taras Shevchenko National University of Kyiv

Kulchitska Iryna

Taras Shevchenko National University of Kyiv

У статті розкрито економічну сутність конкурентоспроможності суб'єктів господарювання на міжнародних ринках. Здійснено факторний аналіз бізнес-середовища ринку меду країн ЄС. На базі SWOT-аналізу виявлено сильні та слабкі сторони, можливості та загрози для українських виробників меду на ринках країн ЄС на прикладі українського виробника меду ТОВ «Юкрейніан Бі» на ринку Німеччини. На основі методу експертних оцінок визначено конкурентні переваги та недоліки основних гравців на ринку меду Німеччини, побудовано профіль конкурентних переваг ТОВ «Юкрейніан Бі» на ринку меду Німеччини. Обґрунтовано перспективи посилення конкурентоспроможності українського виробника меду на ринку Німеччини. Запропоновано комплекс стратегічних заходів задля підвищення конкурентоспроможності українського виробника меду на ринку Німеччини, що включає заходи товарної та збутової політики, позиціонування та просування.

Ключові слова: конкурентоспроможність, конкурентні переваги, бізнес-середовище, фактори, ринок ЄС, виробники меду.

В статье раскрыта экономическая сущность конкурентоспособности субъектов хозяйствования на международных рынках. Осуществлен факторный анализ бизнес-среды рынка меда стран ЕС. На базе SWOT-анализа выявлены сильные и слабые стороны, возможности и угрозы для украинских производителей меда на рынках стран ЕС на примере украинского производителя меда ООО «Юкрейниан Би» на рынке Германии. На основе метода экспертных оценок определены конкурентные преимущества и недостатки основных игроков на рынке меда Германии, построено профиль конкурентных преимуществ ООО «Юкрейниан Би» на рынке меда Германии. Обоснованы перспективы усиления конкурентоспособности украинского производителя меда на рынке Германии. Предложен комплекс стратегических мер в целях повышения конкурентоспособности украинского производителя меда на рынке Германии, который включает меры товарной и сбытовой политики, позиционирования и продвижения.

Ключевые слова: конкурентоспособность, конкурентные преимущества, бизнес-среда, факторы, рынок ЕС, производители меда.

Under globalization and intensifying competition in the international markets, domestic manufacturers' competitiveness becomes a relevant issue, especially in key sectors that form the merchandise export of Ukraine in general and in agricultural sector in particular. Ukraine has a potential of increasing honey export to the world market and EU markets. It foregrounds the research of the competitive environment, as well as the assessment of competitive advantages and disadvantages; necessitates defining the factors and the areas to strengthen the competitiveness of Ukrainian honey manufacturers to increase the share of Ukraine in these markets. Among the modern factors of business environment that influence the performance of Ukrainian honey manufacturers and their competitiveness, the most relevant are the transformation of regulatory environment, prospects for renewing the terms of cooperation between Ukraine and the EU, non-price competition, world COVID pandemic, digitalization of economy etc. All these factors demand further analysis and inclusion in the Ukrainian honey manufacturers' strategic management. The economic essence of the economic subjects' competitiveness in the international markets was revealed. A factor analysis of the business environment of the EU honey market was carried out. Based on the SWOT analysis, the strengths and weaknesses, opportunities and threats for Ukrainian honey manufacturers in the EU markets were identified on the example of the Ukrainian honey producer Ukrainian Bee LLC in the German market. Based on expert assessment, the competitive advantages and disadvantages of the main players in the German honey market were determined, and the competitive advantage profile of Ukrainian Bee LLC in the German honey market was made. Prospects for strengthening the competitiveness of Ukrainian honey manufacturers in the German market were grounded. A set of strategic measures to increase the competitiveness of Ukrainian honey manufacturers in the German market, including measures of product and sales policy, positioning and promotion, was created.

Key words: competitiveness, competitive advantages, business environment, factors, EU market, honey manufacturers.

Постановка проблеми. В умовах глобалізації та загострення конкуренції на світовому ринку актуальності набуває питання конкурентоспроможності вітчизняних виробників, особливо в секторах, що є домінуючими у формуванні товарного експорту України, зокрема АПК. Україна має значний потенціал збільшення експорту меду на світовий ринок та ринок ЄС, що зумовлює потребу визначення факторів та напрямів посилення конкурентоспроможності українських виробників меду для зростання частки України на цих ринках.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичні та практичні аспекти проблематики міжнародної конкурентоспроможності суб'єктів господарювання, питання формування та реалізації конкурентних переваг розкрито в працях таких зарубіжних та вітчизняних науковців, як І. Ансофф, Ф. Вірсем, Р. Грант, А. Дементьєва, В. Дикань, О. Канищенко, Б. Карлоф, Ф. Котлер, В. Кравченко, М. Портер, О. Пригара, О. Савінова, А. Старостіна, М. Трейсі, Р. Фатхутдінов, В. Чернега, А. Юданов, Л. Ярош-Дмитренко.

Зокрема, питання міжнародної конкурентоспроможності було ґрунтовно досліджено М. Портером. Для визначення позиції компанії в галузі ним було розроблено модель п'яти сил конкуренції, яка включає три сили «горизонтальної» конкуренції (загроза появи товарів-замінників (субститутів), загроза появи нових гравців на ринку, які, випускаючи подібні товари, проникатимуть у галузь, та рівень конкурентної боротьби в галузі між наявними компаніями, що вже закріпилися в ній), а також дві сили «вертикальної» конкуренції (ринкова влада споживачів та ринкова влада постачальників) [1]. Ця модель дає змогу оцінити конкурентоспроможність ком-

панії в галузі, отже, перспективи її діяльності на окремому ринку.

А. Старостіна, В. Кравченко, О. Пригара, Л. Ярош-Дмитренко розкривають сутність категорій «конкурентна перевага», «конкурентоспроможність», «конкурентні стратегії» та наводять пошукові питання для оцінювання конкурентів [2]. Зокрема, «конкурентні переваги – це наявність у суб'єкта господарювання таких ключових компетенцій (знання, інформація, технології, персонал, стратегії тощо), які є складно відтворювальними конкурентами в довготривалій перспективі і забезпечують йому ринкові переваги та стійкість у конкретних умовах ринкового середовища» [2].

Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми. Водночас змінність та волатильність бізнес-середовища діяльності українських виробників агропродукції на міжнародних ринках та ринках країн ЄС вимагають актуалізації оцінки їх міжнародної конкурентоспроможності та актуальних досліджень для визначення напрямів її посилення, зокрема із застосуванням факторного аналізу, методу SWOT-аналізу, методу експертних оцінок. Вирішення цієї актуальної проблеми вимагає виявлення та врахування специфіки виробництва й сучасних тенденцій розвитку міжнародних ринків меду. Серед сучасних факторів бізнес-середовища, що справляють суттєвий вплив на діяльність українських виробників меду та їх конкурентоспроможність, актуальними є трансформація регуляторного середовища, нецінова конкуренція, світова пандемія COVID, діджиталізація економіки.

Постановка завдання. Метою дослідження є проведення аналізу бізнес-середовища на

ринку меду ЄС для визначення конкурентних переваг українських виробників та перспектив їхнього посилання.

Виклад основного матеріалу дослідження.

На базі узагальнення та критичного аналізу праць вітчизняних і зарубіжних учених з'ясовано економічну сутність та запропоновано авторське визначення категорії «конкурентоспроможність»: це здатність ринкового суб'єкта виступати на ринку (в тому числі, на світовому) нарівні та краще з йому подібними, здобувати кращі результати та конкурентні переваги в процесі суперництва, що дає змогу досягати поставленої мети та очікуваного економічного ефекту.

Бджільництво відносять до найбільш перспективних експортних агропромислових галузей України, оскільки на світовому ринку спостерігається суттєвий попит на якісний продукт, а в Україні цей вид діяльності належить до традиційних і характеризується переважно високим рівнем якості та смакових властивостей.

Ринок меду ЄС демонструє стійку тенденцію до зростання. ЄС є найбільшим імпортером меду у світі. Україна є одним із найбільших імпортерів на ринку ЄС, доступ на який регулюється тарифною квотою на імпорт, відносно високим митом та нетарифними обмеженнями, а саме вимогами до вмісту, якості, маркування та іншими стандартами й нормативами. Українські виробники є конкурентоспроможними на В2В-ринку меду ЄС (за якістю, адже європейські вимоги імплементовані в українське законодавство, та ціною), однак доцільно підвищувати рівень конкурентоспроможності на ринку В2С.

Спостерігається цінова конкурентна перевага, адже ціна на український мед належить до найнижчих у світі, складаючи 1 532 дол./т. За цим показником Україна посідає 45 місце у світовому рейтингу [3]. Це пов'язано передусім із тим, що більшість вітчизняного продукту екпортується великими обсягами для досягнення промислових цілей. Також експерти це пов'язують з одноманітністю сортів, адже орієнтовно 90% українського меду на експорт складає соняшниковий мед, оскільки саме він виробляється у значних обсягах і становить 70–80% усього виробленого меду в Україні, тоді як липовий, гречаний та акацієвий мед виробляються в значно менших масштабах [4].

В межах угоди про асоціацію між Україною та ЄС, а також Угоди про вільну торгівлю (ПГЗВТ) українським виробникам було надано тарифні квоти, що дають змогу експортувати визначений обсяг продукції за нульовою ставкою мита. За період 2016–2021 рр. тарифна квота на мед складала 5–6 тис. тон, що з огляду на обсяги експорту приводили до її вичерпування ще впродовж першого місяця нового року. Ставка увізного мита на мед понад квоту є досить високою, складаючи 17,3% [5]. Адміністрування тарифної квоти ЄС на мед здійснюється за принципом «перший прийшов – перший обслуговується».

Українські виробники відчувають гостру потребу в перегляді розмірів тарифних квот. Чинні квоти формувалися ще у 2010–2011 рр., тому не відповідають актуальній ситуації. Поставки меду з України в ЄС понад обсягів тарифної квоти у 2016–2018 рр. склали 30–40 тис. т [6], тобто у 6–8 разів перевищили квоту. Оскільки у 2021 р. сплило 5 років з моменту укладання угоди з ЄС, що передбачає можливість перегляду її умов, сьогодні відбуваються відповідні переговори, зокрема щодо збільшення розміру тарифних квот.

На базі факторного аналізу було проаналізовано перспективні ринки Німеччини, Польщі та Бельгії за низкою критеріїв, серед яких слід назвати ємність ринку, вимоги до якості, рівень конкуренції, вхідні бар'єри на ринку, територіальну близькість, індекс легкості ведення бізнесу, культурне сприйняття продукту. Метод експертних оцінок дав змогу виділити ринок Німеччини як потенційно найбільш привабливий. Німеччина є найбільшим споживачем меду в ЄС, більшу частку споживання ця країна покриває за рахунок імпорту.

За методикою А. Старостіної [7] було досліджено стан факторів макромаркетингового середовища на ринку меду Німеччини, а саме політико-правових, економічних, демографічних, науково-технічних, природних та культурних. Виявлено ключові фактори впливу, такі як загрози (табл. 1) та можливості (табл. 2), на ринку меду Німеччини. Сумарна оцінка можливостей з урахуванням вагових коефіцієнтів склала 15,85 та переважає аналогічну оцінку загроз, що становить 10,95, відповідно, ринок Німеччини є перспективним для ведення діяльності.

Розглянемо перспективи посилення конкурентоспроможності на ринку Німеччини на прикладі українського виробника меду ТОВ «Юкрейніан Бі». Це одна з небагатьох українських компаній, що, окрім великих обсягів сировини в бочках об'ємом 200 л, постачає на зовнішні ринки порційний фасований продукт під власною торговою маркою "U'BEE". Крім основного виробництва, компанія має спеціалізовану виробничу лінію та власну пасіку з 300 бджолиних сімей, що сертифіковані Organic Standart Україна відповідно до стандарту IACB та згідно з нормами ЄС. Компанія виробляє мед такого асортименту: різнотрав'я, соняшниковий, липовий, гречаний, акацієвий та мед-крем з фруктовими смаками, а також органічний мед зазначених сортів. Також компанія виробляє корисні для здоров'я медові суміші, а саме меду натурального з пергою, квітковим пилком, молочком матковим, прополісом [8; 9].

Найпопулярніші гравці на ринку меду в Німеччині представлені місцевими брендами, які переробляють та розфасовують переважно імпортний мед, але також пропонують обмежені обсяги меду місцевого виробництва. Ключові

Таблиця 1

Зведена підсумкова таблиця факторів маркетингових загроз на ринку меду Німеччини

№	Фактори	Експертна оцінка значущості фактору з урахуванням вагового коефіцієнта	Гіпотетичні варіанти вирішення проблем	Фактор попиту/пропозиції
1	Високі вимоги до якості продукту в ЄС	$6 \times 0,2 = 1,2$	Продовжувати дотримуватися європейських стандартів якості.	Проп.
2	Порівняно висока митна ставка на обсяг понад квоту, а саме 17,3%	$7 \times 0,25 = 1,75$	Намагатися встигнути скористатися безмитною квотою.	Проп.
3	Обмежена можливість щодо встановлення прямих контактів з ритейлерами	$7 \times 0,25 = 1,75$	Налагодження прямих контактів з найбільшими мережами супермаркетів.	Попит
4	Потреба у впізнаванні бренду для входу на ринок	$8 \times 0,25 = 2$	Брати участь у виставках, створити німецькомовні сторінки бренду в соціальних мережах.	Попит
5	Високий рівень конкуренції на ринку	$8 \times 0,25 = 2$	Впроваджувати ефективний комплекс маркетингу.	Проп.
6	Споживачі приділяють значну увагу співвідношенню «ціна – якість»	$8 \times 0,15 = 1,2$	Конкурентна ціна на ринку, ефективна стратегія просування, наголошення на високій якості продукту.	Попит
7	Низький рівень лояльності до брендів	$7 \times 0,15 = 1,05$	Привабливий дизайн продукту з детальною інформацією про його склад на етикетці.	Попит
	Сума	10,95		

Джерело: складено авторами

човими торговими марками є “Echter Deutscher Honig”, “Rüdiger Feldt”, “Hoyer”, “Bihopfar”, “Breitsamer”, “Langnese” та “Wernet”. Власні торгові марки супермаркетів, таких як “EDEKA” та “REWE”, а також дискаунтерів на зразок “Lidl” та “Aldi” також популярні через дешевшу ціну та практично ідентичну звичайним брендам якість. Серед імпортних брендів найпопулярнішими є преміальні сорти та мед із лікувальними властивостями, такі як “Manuka Health”, “Watson & Son” (Нова Зеландія), “Rigoni di Asiago” (Італія) та “Darbo” (Австрія). Розглянемо сильні та слабкі сторони “U’BEE” порівняно з основними конкурентами на ринку меду Німеччини (табл. 3).

Лідером німецького ринку меду є “Langnese Honig”, історія якого розпочалася ще в 1927 р. Відібрані “Langnese” медові ферми постачають натуральний мед із Європи, а також Центральної та Південної Америки, забезпечуючи широкий спектр найкращих медових продуктів. Компанія пропонує мед різноманітних сортів високої якості, а її слоган наголошує на натуральності продукту (“The brand that stands for nature”). Ціновий діапазон становить від 10 до 15 євро за кг. Цей медовий бренд є найпопулярнішим у Німеччині, у 2012 р. він одержав спеціальний титул «Бренд сторіччя» [10]. Важливим конкурентом є компанія “Wernet Honig”, яка пропонує широкий спектр продукції, зокрема в преміальному сегменті, пропонуючи дикий мед із німецьких лісів. Ціни цієї компанії варіюються від 20 до 45 євро за кг [11]. Компанія “Echter Deutscher Honig” пропо-

нує мед суто німецького походження за ціною від 22 до 48 євро за кг [12]. “Rüdiger Feldt” – це невелика компанія, яка продає імпортований мед різноманітних сортів в Європі, для чого має онлайн-магазин на власному дешо старомодному сайті, за цінами від 12 до 20 євро за кг [13]. Подібне можна сказати про “Bihopfar”, які мають дуже сучасний сайт, щоправда, варіанта англійською мовою немає [14].

На основі експертних оцінок авторами побудовано карту конкурентних переваг ТОВ «ЮБІ» на ринку меду Німеччини (рис. 1).

Для графічного відображення профілів компанії ТОВ «ЮБІ» (“U’BEE”) та її ключових конкурентів на ринку меду Німеччини залишимо оптимальні з наявних критеріїв (рис. 2).

Згідно з профілем конкурентних переваг, компанія «ЮБІ» суттєво програє конкурентам за такими параметрами, як імідж на ринку, досвід роботи, налагодженість збутової мережі. Сильними сторонами компанії є наявність широкого асортименту продукції, натуральність, стильний дизайн, висока якість та нижча ціна вітчизняного продукту.

Результати SWOT-аналізу діяльності компанії «ЮБІ» на ринку меду Німеччини представлено в табл. 4, що дає змогу визначити шляхи посилення конкурентоспроможності.

Ринок меду Німеччини є доволі насиченим та висококонкурентним, що ускладнює можливість українському бренду успішно конкурувати на ньому з готовим продуктом під власною торго-

Таблиця 2

**Зведена підсумкова таблиця факторів маркетингових можливостей
на ринку меду Німеччини**

№	Фактори	Експертна оцінка значущості фактору з урахуванням вагового коефіцієнта	Гіпотетичні варіанти реалізації можливостей	Фактор попиту/пропозиції
1	Пропагування здорового харчування	6×0,2=1,2	Акцентувати увагу на корисності меду для здоров'я.	Попит
2	Наявність безмитної квоти в розмірі 6 000 т	6×0,2=1,2	Встигати постачати товар та супровідні документи в числі перших.	Проп.
3	Висока купівельна спроможність населення	8×0,25=2	Встановлення конкурентної ціни на ринку.	Попит
4	Очікуване зростання рівня інфляції	6×0,25=1,5		Попит
5	Застосування зниженої ставки ПДВ, а саме 7%	7×0,25=1,75		Попит
6	Очікуване зростання заробітної плати	7×0,25=1,75		Попит
7	Об'ємний внутрішній ринок	8×0,15=1,2	Розроблення ефективного комплексу маркетингу, завоювання якомога більшої частки ринку.	Попит
8	Тривала тенденція «старіння нації»	7×0,15=1,05	Акцент на корисних для здоров'я властивостях продукту, його високій якості.	Попит
9	Розвинений ринок електронної комерції	8×0,15=1,2	Використання ефективних каналів просування в інтернеті, SMM.	Попит
10	Високий рівень споживання меду	6×0,15=0,9	Активно просувати вітчизняний продукт.	Попит
11	Наявність традиції споживання меду як складової частини сніданку	6×0,15=0,9	Використання цього концепту під час створення реклами продукту.	Попит
12	Недостатній рівень внутрішнього виробництва	6×0,1=0,6	Зумовлює стійкий попит на імпортний мед.	Попит
13	Територіальна близькість ринку	6×0,1=0,6	Порівняно невисокі логістичні витрати є конкурентною перевагою.	Проп.
	Сума	15,85		

Джерело: складено авторами

Таблиця 3

**Оцінка сильних і слабких сторін “U’BEE” порівняно з конкурентами
на ринку меду Німеччини**

Показник	“U’BEE”	“Langnese Honig”	“Wernet Honig”	“Echter Deutscher Honig”	“Rüdiger Feldt”	“Bihophar”
Імідж на ринку	2	5	5	4	5	5
Досвід роботи	2	5	5	5	5	5
Якість просування	3	4	3	3	3	3
Орієнтація на мотиви споживачів	4	4	4	4	4	4
Дизайн	4	5	5	3	5	5
Зручність вебсайту	4	3	4	1	4	5
Збутова мережа	2	5	4	3	3	3
Широта асортименту	4	5	5	4	5	5
Ціна продукції	5	4	3	3	3	4
Сукупна оцінка	30	40	38	30	37	39

Джерело: складено авторами

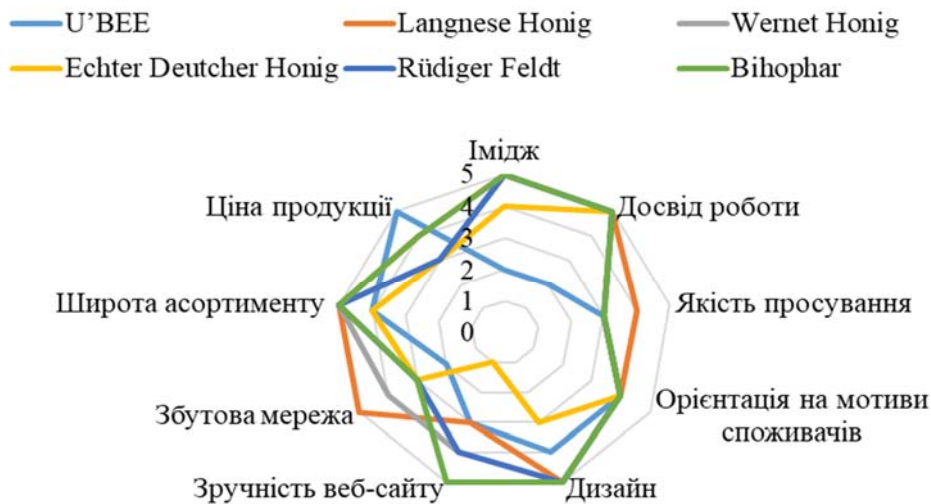


Рис. 1. Карта конкурентних переваг ТОВ «ЮБІ» на ринку меду Німеччини

Джерело: складено авторами

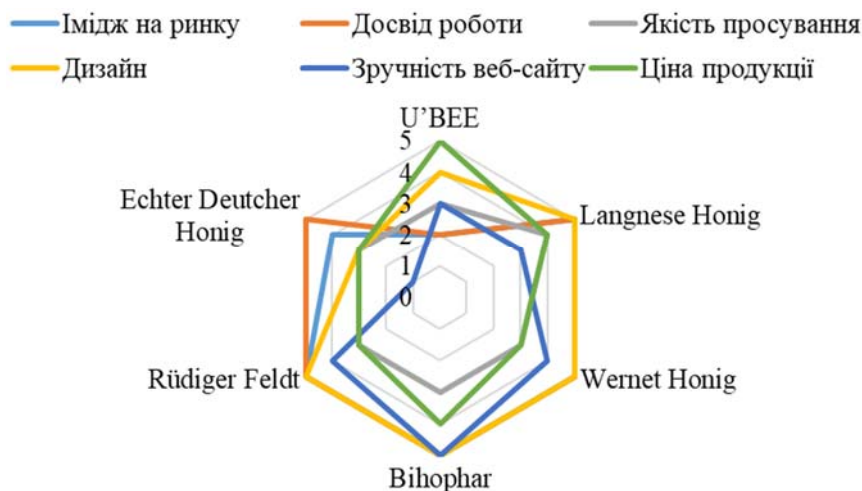


Рис. 2. Профіль конкурентних переваг лідерів на ринку меду Німеччини

Джерело: складено авторами

вою маркою та зумовлює потребу розроблення стратегічних заходів посилення конкурентоспроможності компанії.

Серед сильних сторін українських виробників на ринках країн ЄС слід назвати нижчу ціну, ніж у конкурентів. Однак на ринку Німеччини великі торгові мережі ("EDEKA", "REWE", "METRO") пропонують продукцію під власною торговою маркою за найнижчою на ринку ціною, конкурувати з якою українському виробнику достатньо складно. Німецькі споживачі демонструють низький рівень лояльності до брендів, тому власні марки торгових мереж користуються відповідним попитом сегменту споживачів, ключовим аргументом для якого є саме ціна.

З огляду на конкурентні переваги компанії «ЮБІ» їй варто зосередитись на підході, орієнтованому на максимізацію задоволення потреб споживачів порівняно з конкурентами. Основним методом посилення конкурентних переваг, який застосовується в рамках цього підходу, є диференціація товару, інструментом якої є позиціонування, що проводиться завдяки комплексу маркетингових комунікацій та просування. Диференціація передбачає виокремлення торговельної марки у свідомості споживача серед марок-конкурентів, формування асоціації з певними перевагами чи вигодами.

Для меду натурального диференціація має базуватись на смакових властивостях товару. Саме тому для компаній – виробників та екс-

Матриця SWOT-аналізу компанії «ЮБІ» на ринку меду Німеччини

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ul style="list-style-type: none"> – Висока якість вітчизняного продукту з дотриманням європейських стандартів; – широкий асортимент смаків меду; – наявність органічного сертифікованого виробництва; – наявність в асортименті медових сумішей, що є особливо корисними для здоров'я; – зручне пакування в скляні банки твіст-оф з різною масою; – відносно низька та конкурентна ціна; – привабливий дизайн упаковки; – наявність німецькомовної версії сайту. 	<ul style="list-style-type: none"> – Відсутність усталеного іміджу компанії на споживчому ринку меду (B2C); – низький рівень співпраці з ритейлерами; – невідомий кінцевим споживачам бренд; – недостатній рівень використання SMM; – відсутність відокремленого інтернет-магазину; – обмежена присутність на ринку.
Можливості	Загрози
<ul style="list-style-type: none"> – Висока купівельна спроможність населення; – високий рівень споживання меду на душу населення; – розвинений ринок електронної комерції; – територіальна близькість ринку; – наявність традиції споживання меду, намащеного на хліб, до сніданку; – наявність безмитної квоти та перспективи її збільшення; – знижена ставка ПДВ, а саме 7%. 	<ul style="list-style-type: none"> – Високий рівень конкуренції; – низький рівень лояльності до брендів загалом; – висока ставка ввізного мита для обсягів експорту понад квоти (17,3%); медові суміші не підпадають під тарифні квоти; – значні нетарифні бар'єри (високі вимоги до якості продукту, суворі критерії щодо складу меду); – висока увага споживачів до співвідношення «ціна – якість»; – ускладнений доступ до ринку B2C; – сприйняття українського виробника переважно як постачальника сировини

Джерело: складено авторами

портерів меду так важливо урізноманітнювати смаки, створюючи нові цікаві комбінації меду з горіхами, фруктами та ягодами, травами, прянощами тощо; перспективним продуктом є крем-мед із різними фруктовими добавками. На цьому етапі можна рекомендувати компанії «ЮБІ» зосередити свої зусилля на просуванні унікального та ексклюзивного продукту, технологією виготовлення якого вона володіє, а саме сумішей меду натурального квіткового з апіпродуктами, зокрема пергою, квітковим пилком, бджолиним маточним молочком та прополісом, а також крем-меду з додаванням фруктів та ягід, таких як малина, полуниця, чорниця та лимон.

Для успішного позиціонування цієї лінійки продукції можна акцентувати увагу на особливих цілющих властивостях таких сумішей, їхній підвищеній корисності для здоров'я та імунітету, оскільки лікувальний ефект продуктів життєдіяльності бджіл на життєві функції людського організму ґрунтується на наявності в них потужних енергетичних, біологічно активних і дезінфікуючих речовин, мінеральних солей, мікроелементів, вітамінів і досі наукою досліджуваних біологічно активних агентів.

Оскільки регуляторні умови ринку ЄС априорі передбачають високу якість продукту, побудуємо карту позиціонування за основними критеріями «ціна – корисність» (рис. 3).

Компанія «ЮБІ» серед множини конкурентів, крім оптимального співвідношення ціни та якості, може виділятися у свідомості споживачів за рахунок підвищеної корисності унікальної продукції цієї компанії. З огляду на особливості продукції, на яку робитиме акцент компанія «ЮБІ» на ринку Німеччини, сегментація потенційних покупців визначена в табл. 5. Зазначений сегмент може купувати цей продукт не лише для власного споживання, але й для своїх дітей/онукив задля оздоровлення та покращення імунітету.

Суттєвою перевагою медових сумішей є їхня вища корисність для здоров'я зі збереженням смакових якостей. Так, споживачі можуть вживати цей продукт у вигляді традиційної намазки на хліб за сніданком або додавати в чай, вживати ложку медової суміші замість цукерки, отримуючи лікувальний ефект.

Наявність конкретного цільового сегменту передбачає застосування концентрованого маркетингу та конкурентної стратегії сфокусованої диференціації. Доцільність вибору цієї стратегії зумовлюється достатнім розміром сегменту, який забезпечує прибуток та перспективи зростання, а також здебільшого браком інтересу до сегменту з боку лідерів галузі.

На базі проведених досліджень узагальнено шляхи посилення конкурентоспроможності компанії «ЮБІ» на ринку меду Німеччини (табл. 6).

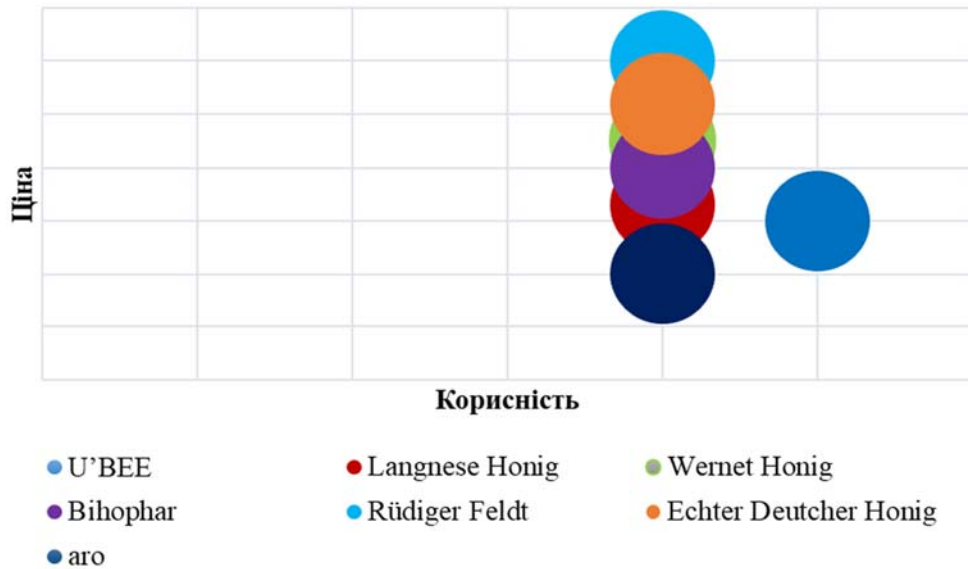


Рис. 3. Карта позиціонування ТОВ «ЮБІ» на ринку меду Німеччини

Джерело: складено авторами

Таблиця 5

Сегментація споживачів компанії «ЮБІ» на ринку меду Німеччини

Сегментаційний фактор	Деталізація сегментаційного фактору
Географічний	Переважно міське населення.
Соціально-демографічний	Чоловіки та жінки віком старше 45 років із вищою освітою, доходом вище середнього, які мають дітей/онуків, частина з них перебуває на пенсії, активні користувачі Інтернету.
Психографічний	Комунікабельні, активні, допитливі, сучасні, прогресивні та водночас такі, що поважають традиції, здоровий стиль життя.
Особливості споживацької поведінки	Турбуються про здоров'я, мають певні показання для споживання того чи іншого елемента, орієнтуються на якість товару, економію коштів.

Джерело: складено авторами

Таблиця 6

Рекомендації щодо посилення конкурентних переваг компанії «ЮБІ» на ринку меду Німеччини

Конкурентні переваги	Рекомендації
Інформаційні	Здійснювати регулярний періодичний аналіз стану та тенденцій розвитку ринку, умов бізнес-середовища, поведінки споживачів, конкурентів.
Конструктивні	Розробити німецькомовну етикетку для продукції з якомога більш повною інформацією.
Якісні	Провести апробацію продукції на споживачах, використовуючи стенди продукції у торгових мережах, застосовувати результати опитування для подальшого просування.
Сервісні	Створити відокремлений від ТОВ «Бартнік» інтернет-магазин з продукцією ТМ «U'BEE», покращити німецькомовну версію сайту (якість перекладу), наповнити його відгуками задоволених споживачів.
Іміджеві	Сформувати уявлення споживачів про підприємство та його товари завдяки ефективному позиціонуванню.
Цінові	Встановлення об'єктивної ринкової ціни.
Збутові	Створення магазину на платформі «Amazon», налагодження контактів із ритейлерами, великими торговими мережами.
Комунікаційні	Розвиток SMM, активне ведення сторінки на «Facebook» та налаштування контекстної реклами в цій соціальній мережі.

Джерело: складено авторами

На рис. 4 узагальнено ключові рекомендації щодо посилення конкурентних переваг у контексті товарної політики, організації просування та збуту на ринку Німеччини для ТОВ «ЮБІ».

Отже, задля посилення конкурентоспроможності ТОВ «ЮБІ» на ринку меду Німеччини рекомендується вжити комплекс таких заходів.

1) **Продукт.** Для успішної конкуренції на будь-якому ринку компанії необхідно розвивати свої конкурентні переваги та насамперед підвищувати якісні та технічні характеристики конкурентоспроможності продукту. Компанією «ЮБІ» розроблено привабливий та стильний дизайн упаковки для меду в різних вагових обсягах. Однак суттєвим недоліком є брак інформації про продукт. Ключовим елементом має стати розроблення зрозумілої німецькомовної етикетки з детальною інформацією про продукт, аби педантичні німці могли знайти відповіді на всі свої запитання (склад, калорійність, місце та дата виготовлення, термін придатності тощо). Продукція, що постачається до німецьких торговельних мереж, має відповідати вимогам екологічної безпеки та подальшої утилізації упаковки й бути зареєстрована в так званих зелених пунктах ("Grüner Punkt") [15]. Вимагає підвищення якості німецькомовного перекладу сайту, доповнення сайту значною кількістю інформації про якісні та технічні характеристики продукту, а також слід відокремити інтернет-магазин ТМ "U'VEE" від інтернет-магазину «Бартнік», щоби не плутати споживачів.

2) **Просування.** Для підвищення розпізнавання ключовим фактором є присутність в Інтернеті, адже саме мережа Інтернет сьогодні є основним засобом просування бренду. У сучасних умовах доцільніше витратити свій рекламний бюджет на електронну рекламу, ніж на друковану продукцію. Вона є більш ефективним каналом поширення інформації про нові продукти або знижки, формування іміджу бренду, а також набула динамічного зростання в умовах світової пандемії COVID.

В інтернет-маркетингу найбільш поширеними типами реклами є пошукова (текстові оголошення та прямі посилання на сайти, які з'являються на верхніх позиціях пошуку "Google"), контекстна (візуальні оголошення, що з'являються на сайтах відповідно до тематики поточної та попередніх пошукових сесій), реклама в соціальних мережах (найчастіше "Instagram", "Facebook" та "YouTube"). Отже, крім власного сайту, компанії «ЮБІ» доцільно ефективно використовувати власну присутність у соціальних мережах "Facebook" та "Instagram", послуговуючись інструментами SMM. Зокрема, ведення актуального блогу німецькою мовою на медову тематику на просторах "Facebook" та налаштування рекламних постів на цільову аудиторію дасть змогу привернути увагу споживачів до бренду та стимулювати попит.

Важливо створювати якісний, візуально привабливий, цікавий та корисний контент, який буде поширювати користувачі самостійно та за участю блогерів (це можуть бути анонси новинок, рецепти з використанням меду, інформація про виняткові якості продукту). Значну роль відіграє пошукове просування, а саме забезпечення кращого таргетингу, вищих рейтингових показників, розширення аудиторії сайту за допомогою забезпечення потрапляння сайту, продукту або компанії на верхні позиції в пошукових системах мережі Інтернет.

Для пошуку контрагентів, налагодження корисних контактів і співпраці та, можливо, навіть укладення угод компанії доцільно брати участь у різних виставках продовольства. Найбільш популярними виставками в Німеччині є "ANUGA" для всіх продуктів харчування та напоїв, "BioFach" для органічної їжі та "INTERNORGA" для сфери продовольчого обслуговування [16].

3) **Збут.** Присутність в Інтернеті відіграє важливу роль для організації збуту. Оскільки організація доставки товару з України в Німеччину

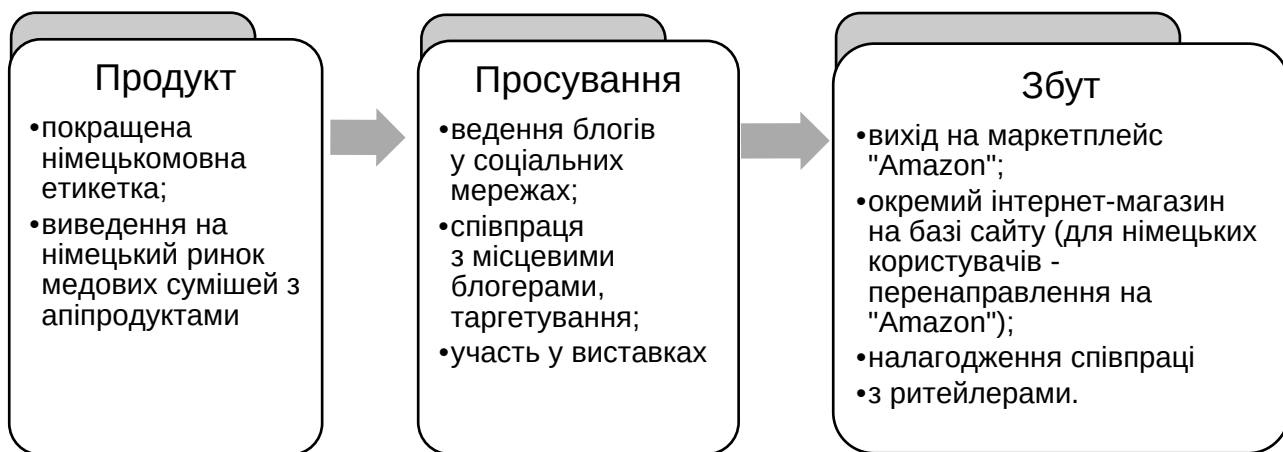


Рис. 4. Рекомендації для посилення конкурентних позицій ТОВ «ЮБІ» на ринку Німеччини

Джерело: складено авторами

індивідуальним покупцям інтернет-магазину буде доволі дорогою, оптимальним майданчиком на початкових етапах, на нашу думку, є маркетплейс "Amazon", що діє як посередник у реалізації товару, забезпечуючи складування, доставку та обслуговування клієнтів за помірний відсоток від продажів. На цьому сайті також можна забезпечити рекламу товару, щоб він з'являвся в числі перших результатів пошуку на цільові запити споживачів.

Ще одним кроком організації збуту є укладення контрактів із німецькими роздрібними мережами. Нині в Німеччині відбувається повільний процес поглинання дрібних торговців великими торговельними концернами, такими як "Rewe", "Aldi", "Metro", "Lidl", кожен із яких має власні внутрішні правила та вимоги, з якими необхідно ознайомитися компанії для успішної співпраці.

Контракти відрізняються від українських тим, що в них дуже докладно прописані взаємні зобов'язання й штрафні санкції за порушення

термінів постачання. Рахунки за постачання виставляються тільки в електронному вигляді й мають відповідати німецьким стандартам. Лише деякі компанії готові укладати довгострокові контракти, тоді як з іншими їх доведеться переукладати щороку. Водночас організувати процес співпраці з німецькими роздрібними мережами українській компанії без пізнаваного бренду непросто.

Висновки. Отже, стратегія сфокусованої диференціації та впровадження ефективного комплексу маркетингу сприятиме посиленню конкурентоспроможності компанії «ЮБІ» на ринку меду Німеччини, дасть змогу завоювати суттєву частку на ринку та збільшити прибуток.

Перспективи подальших досліджень полягають у поглибленні практичних рекомендацій щодо підвищення конкурентоспроможності українських виробників меду на ринках країн ЄС на базі збирання та оброблення первинних даних, проведення анкетування потенційних споживачів та експертів.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Портер М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов. / пер. с англ. Москва : Альпина Бизнес Букс, 2005. 234 с.
2. Старостіна А. та ін. Маркетинг : навчальний посібник. Київ : ТОВ НВП «Інтерсервіс», 2018. 216 с.
3. FAOSTAT Data. FAO : веб-сайт. URL: <http://www.fao.org/faostat/en/#data/QL> (дата звернення: 20.07.2021).
4. Які виклики готує українським експортерам меду глобальний ринок. Seeds : веб-сайт. URL: <https://www.seeds.org.ua/yaki-viklyki-gotuye-ukraïnskim-eksporteram-medu-globalnij-rinok> (дата звернення: 20.07.2021).
5. Переліки тарифних квот ЄС, а також ставок увізного мита в межах квот та поза межами квот. Мінекономіки України : веб-сайт. URL: <https://me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=f5cea3c3-d7e0-4e49-994d-f87089e3d3fc&title=TarifniKvotiVRamkakhPvzvt> (дата звернення: 19.07.2021).
6. Таран С. Як досягти більшої лібералізації торгівлі з ЄС: стан використання тарифних квот ЄС Україною. URL: <https://kse.ua/ua/kse-research/yak-dosyagti-bilshoyi-liberalizatsiyi-torgivli-z-yes-stan-vikoristannya-tarifnih-kvot-yes-ukrayinoyu> (дата звернення: 22.07.2021).
7. Старостіна А. Маркетингові дослідження національних і міжнародних ринків : підручник. Київ : ТОВ «Лазарит-Поліграф», 2012. 480 с.
8. "U'BEE" : веб-сайт. URL: <https://ubee.ua> (дата звернення: 19.07.2021).
9. «Бартнік» : веб-сайт. URL: <https://bartnik.ua> (дата звернення: 23.07.2021).
10. "Langnese" : веб-сайт. URL: <https://langnese-honey.com/about-us> (дата звернення: 11.08.2021).
11. "Wernet Honig" : веб-сайт. URL: <https://www.honig-wernet.de/en/company> (дата звернення: 19.07.2021).
12. "Echter Deutscher Honig" : веб-сайт. URL: https://deutscherimkerbund.de/226-Echter_Deutscher_Honig (дата звернення: 19.07.2021).
13. "Rüdiger Feldt" : веб-сайт. URL: <https://www.feldt-honig.de/en> (дата звернення: 23.07.2021).
14. "Bihopfar" : веб-сайт. URL: <https://bihopfar-shop.de/sortenhonige> (дата звернення: 23.07.2021).
15. Кульчицька І. Посилення конкурентоспроможності українських виробників меду на ринку Німеччини. *International Science Conference on Multidisciplinary Research*. Berlin, Germany : матеріали (January 19–21 2021). С. 255–260.
16. Honey in Germany: Market research. Export Development Association. Georgia. Tbilisi, 2018. 42 p. URL: <https://gfa.org.ge/wp-content/uploads/2019/05/Honey-market-research.pdf> (дата звернення: 15.07.2021).

REFERENCES:

1. Porter M. (2005) Konkurentnaia stratehiya: Metodyka analiza otraslei y konkurentov [Competitive strategy: Methods of analysis of industries and competitors]. Moscow: Alpina Business Books. (in Russian)
2. Starostina A., Kravchenko V., Prygara O., Yarosh-Dmitrenko L. (2018) Marketynh [Marketing]. Kyiv: LLC SPE "Interservice". (in Ukrainian)
3. FAOSTAT Data. FAO : website. URL: <http://www.fao.org/faostat/en/#data/QL> (accessed 20 July 2021).
4. Yaki vyklyky hotuie ukrainskym eksporteram medu hlobalnyi rynek (2019) [What challenges does the global market prepare for Ukrainian honey exporters] Seeds : website. URL: <https://www.seeds.org.ua/yaki-viklyki-gotuye-ukraïnskim-eksporteram-medu-globalnij-rinok> (accessed 20 July 2021).

5. Pereliky taryfnykh kvot YeS, a takozh stavok uviznoho myta v mezhakh kvot ta poza mezhamy kvot. [Lists of EU tariff quotas, as well as import duty rates within and outside quotas]. The Ministry of Economy of Ukraine: website. URL: <https://me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=f5cea3c3-d7e0-4e49-994d-f87089e3d-3fc&title=TarifniKvotiVRamkakhPvzvt> (accessed 19 July 2021).
6. Taran S. Yak dosiahty bilshoi liberalizatsii torhivli z YeS: stan vykorystannia taryfnykh kvot YeS Ukrainoiu [How to achieve greater trade liberalization with the EU: the state of use of EU tariff quotas in Ukraine]. URL: <https://kse.ua/ua/kse-research/yak-dosyagti-bilshoyi-liberalizatsiyi-torgivli-z-yes-stan-vikorystannya-tarifnih-kvot-yes-ukrayinoyu/> (accessed 22 July 2021).
7. Starostina A. (2012) Marketynhovi doslidzhennia natsionalnykh i mizhnarodnykh rynkiv [Marketing research of national and international markets]. Kyiv: LLC "Lazarit-Polygraph". (in Ukrainian)
8. "U'BEE" : website. URL: <https://ubee.ua> (accessed 19 July 2021).
9. "Bartnik" : website. URL: <https://bartnik.ua> (accessed 23 July 2021).
10. "Langnese" : website. URL: <https://langnese-honey.com/about-us> (accessed 11 August 2021).
11. "Wernet Honig" : website. URL: <https://www.honig-wernet.de/en/company> (accessed 19 July 2021).
12. "Echter Deutscher Honig" : website. URL: https://deutscherimkerbund.de/226-Echter_Deutscher_Honig (accessed 19 July 2021).
13. "Rüdiger Feldt" : website. URL: <https://www.feldt-honig.de/en> (accessed 23 July 2021).
14. "Bihopfar" : website. URL: <https://bihopfar-shop.de/sortenhonige> (accessed 23 July 2021). (in English)
15. Kulchitska I. (2021) Posylennia konkurentospromozhnosti ukrainskykh vyrobnykiv medu na rynku Nimechchyny [Strengthening the competitiveness of Ukrainian honey producers in the German market]. Proceedings of the *I International Science Conference on Multidisciplinary Research* (Germany, Berlin, January 19–21, 2021), pp. 255–260. (in Ukrainian)
16. Honey in Germany: Market research (2018). Export Development Association. Georgia. Tbilisi. URL: <https://gfa.org.ge/wp-content/uploads/2019/05/Honey-market-research.pdf> (accessed 15 July 2021). (in English)

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

УДК 330.322:330.341

DOI: <https://doi.org/10.32782/easterneurope.32-4>

МАТРИЦЯ ВИБОРУ ЕФЕКТИВНОГО ВАРІАНТА ІННОВАЦІЙНО-ІНВЕСТИЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ

MATRIX OF CHOICE OF EFFECTIVE OPTION OF INNOVATIVE-INVESTMENT POTENTIAL OF ECONOMIC DEVELOPMENT

Глівінська Ю.В.

кандидат економічних наук,
доцент кафедри міжнародних відносин та туризму,
Київський міжнародний університет

Hlivinska Yuliia

Kyiv International University

У статті розглянуто процес вибору ефективного варіанта інноваційно-інвестиційного економічного розвитку, який передбачає оцінку можливості інноваційного розвитку, активізацію інвестиційної діяльності, ефективність потенційних альтернатив і безпосередньо формування доцільного варіанта використання інноваційно-інвестиційного потенціалу економічного розвитку. Виокремлено три основні складові частини оцінювання можливості інноваційного розвитку, такі як ресурсна, технологічна та ринкова. Оцінка можливості активізації інвестиційної діяльності визначається на основі двох концептуальних підходів, таких як ресурсна характеристика та результативний підхід. Запропоновано матрицю вибору ефективного варіанта інноваційно-інвестиційного потенціалу економічного розвитку, що дає змогу на основі об'єктивного аналізу чинників зовнішнього та внутрішнього середовища передбачувати використання цього потенціалу.

Ключові слова: інноваційно-інвестиційний потенціал, процес вибору, економічний розвиток, оцінка, ресурси, фактори, матриця, політика.

В статье рассмотрен процесс выбора эффективного варианта инновационно-инвестиционного экономического развития, который предусматривает оценку возможности инновационного развития, активизацию инвестиционной деятельности, эффективность потенциальных альтернатив и непосредственно формирование целесообразного варианта использования инновационно-инвестиционного потенциала экономического развития. Выделены три основные составляющие оценивания возможности инновационного развития, такие как ресурсная, технологическая и рыночная. Оценка возможности активизации инвестиционной деятельности определяется на основе двух концептуальных подходов, таких как ресурсная характеристика и результативный подход. Предложена матрица выбора эффективного варианта инновационно-инвестиционного потенциала экономического развития, которая дает возможность на основе объективного анализа факторов внешней и внутренней среды предусматривать использование этого потенциала.

Ключевые слова: инновационно-инвестиционный потенциал, процесс выбора, экономическое развитие, оценка, ресурсы, факторы, матрица, политика.

The article considers the process of choosing an effective option of innovation and investment economic development, which involves assessing the possibility of innovative development, intensification of investment activities and the effectiveness of potential alternatives and directly forming an appropriate option for using innovation and investment potential of economic development. There are three main components of assessing the possibility of innovative development, such as: resource, which indicates the existence of conditions, the level of innovative resources to ensure innovative development; technological, which reflects the level of technological

renewal of production through the introduction of new technological processes and development of production of new products using the principles of rational nature management and market, which highlights the impact of the enterprise on the economy through the sale and saturation of the market with innovative products. Assessment of the possibility of intensification of investment activity, which is determined on the basis of two conceptual approaches: resource characteristics, when investment potential is defined as a set of investment resources (material, financial and intellectual) and effective, the assessment of potential taking into account actual parameters of investment processes. A matrix of selection of an effective variant of innovation and investment potential of economic development is proposed, which allows predicting the use of this potential on the basis of an objective analysis of external and internal environmental factors. In general, the development of innovation and investment potential can take place in four directions: excellent (positive) – due to strengths and external opportunities, the level of innovation and investment potential is high; optimal – with the possibility of forming the development of innovation and investment potential; adaptive – with insignificant possibility of potential development under the condition of its adaptation to environmental threats and negative – there are no opportunities for potential development.

Key words: *innovation and investment potential, economic development, resources, selection process, evaluation, factors, matrix, policy.*

Постановка проблеми. Передумовою довготривалого економічного зростання України є наукові надбання та їх технологічне застосування, що створюють можливість підвищення конкурентоспроможності економіки, гарантування економічної безпеки, а також впливають на інтеграцію держави у високотехнологічне конкурентне середовище. В умовах глобалізації та посилення світової конкуренції актуальність досліджень у сфері інноваційно-інвестиційної діяльності набуває особливого значення. Світовий досвід доводить, що інтенсивність інноваційно-інвестиційної діяльності суттєво впливає на рівень економічного розвитку. Економічне зростання країни має забезпечуватись провідною роллю науково-технічного прогресу та інтелектуалізацією основних складових частин виробництва в усіх сферах економіки [4].

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Результати досліджень теоретичних і практичних проблем сутності інноваційного та інвестиційного потенціалів ринкової економіки, розвитку національної інноваційної системи висвітлені в роботах таких вітчизняних та зарубіжних дослідників, як О. Алімов, О. Амоша, В. Базилевич, Л. Беззубко, Є. Бельтюков, Л. Борщ, В. Бочаров, З. Варналій, В. Геєць, Н. Гражевська, Н. Дучинська, П. Єщенко, А. Жетписпаєв, Е. Забарна, В. Зянько, Р. Кармов, В. Кириленко, К. Клімова, М. Ковальов, К. Ковтуненко, Д. Кокурін, О. Кузьмін, В. Лисюк, І. Лицур, М. Меркулов, В. Микитенко, П. Нікітенко, М. Нікіфорова, С. Онишко, А. Пересада, А. Алчіан, П. Кругман, М. Портер, С. Соете, Дж. Стігліц, К. Фрімен, У. Шарп. В окремих дослідженнях інноваційно-інвестиційна система розглядається лише як кінцева мета відповідної національної політики, а не як її ключовий інструмент.

Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми. Значимість цих питань у контексті глобальної модернізації потребує проведення подальших досліджень у галузі інноваційно-інвестиційного потенціалу економічного розвитку.

Постановка завдання. Метою роботи є розгляд матриці вибору ефективного варіанта інноваційно-інвестиційного потенціалу економічного розвитку.

Виклад основного матеріалу дослідження. В умовах макроекономічної нестабільності та суттєвих трансформацій в економіці докорінно змінюється характер організаційних та правових відносин між державою та суб'єктами господарювання. Погіршення показників економічного стану є наслідком не стільки ринкових реформ, скільки відсутності виваженої стратегії їх проведення, непослідовності державної політики.

Варто відзначити, що сучасний стан економіки України характеризується суперечливими тенденціями, пов'язаними як з об'єктивними макроекономічними причинами, так і з помилками на рівні підприємств.

Отже, з огляду на інтеграційні наміри України щодо формування відкритої економіки існує потреба впровадження інноваційно-інвестиційного економічного розвитку та здійснення вибору ефективного варіанта його інноваційно-інвестиційного потенціалу.

Це завдання в умовах обмежених інвестиційних ресурсів в Україні обумовлюється складністю, високим рівнем невпевноти й невизначеності необхідної інформації.

Процесом вибору ефективного варіанта інноваційно-інвестиційного економічного розвитку передбачається оцінювання можливості інноваційного розвитку, а також активізація інвестиційної діяльності, ефективність потенційних альтернатив і безпосередньо формування доцільного варіанта використання інноваційно-інвестиційного потенціалу економічного розвитку (рис. 1).

Далі розглянуто структуру кожної підзадачі окремо.

Стосовно оцінювання можливості інноваційного економічного розвитку слід зазначити, що сучасну державну інноваційну політику як сукупність науково-технічних, виробничих, управлінських, фінансово-побутових та інших заходів,

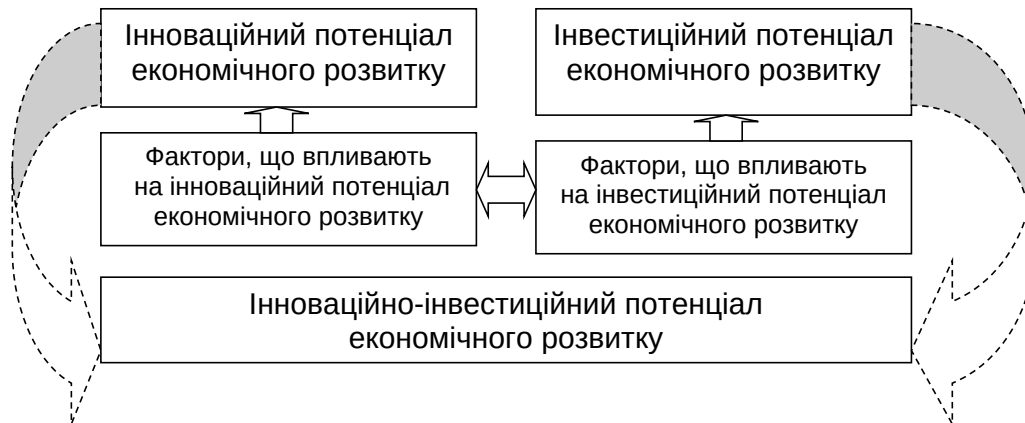


Рис. 1. Процес вибору ефективного варіанта інноваційно-інвестиційного економічного розвитку

Джерело: розроблено автором

пов'язаних із просуванням нової чи поліпшеної продукції на ринок збуту, можна оцінити за такими складниками:

- ресурсний, що свідчить про наявність умов, тобто рівня інноваційних ресурсів, із забезпечення інноваційного розвитку;
- технологічний, що відображає рівень технологічного оновлення виробництва через упровадження нових технологічних процесів і освоєння виробництва нових видів продукції з використанням принципів раціонального природокористування;
- ринковий, що висвітлює вплив підприємства на економіку через реалізацію і насичення ринку інноваційною продукцією [4].

Кожна з наведених складових частин охоплює відповідний набір первинних показників, які поступово інтегруються за найбільш суттєвими ознаками інноваційного розвитку з урахуванням впливу кожного показника на оцінку загального рівня інноваційного економічного розвитку.

Отже, інноваційний потенціал економічного розвитку поєднує науку, техніку, економіку, підприємництво та управління, стосується всього соціально-економічного середовища, включаючи виробництво, фінансово-кредитні установи, науково-технічні кадри, рівень науково-технічної грамотності населення країни.

Важливе місце в накопиченні інноваційного потенціалу економічного розвитку належить розробленню результативної системи управління інноваційною діяльністю на місцях як принципово нового механізму впливу держави на економіку в умовах ринку. На наш погляд, для цього необхідно вирішити такі завдання:

- систематично проаналізувати реальний стан наукового та інноваційного потенціалу окремих територій;
- визначити концептуальні підходи до створення системи управління інноваційним потенціалом економічного розвитку;

– розробити структуру управління територіальним інноваційним комплексом на регіональному рівні;

– розробити наукові підходи до використання, відтворення, розвитку інноваційного та науково-технічного потенціалів на основі загальних принципів і всебічного врахування особливостей ситуації, що складається на всіх територіальних рівнях.

Структура інноваційного потенціалу охоплює ті складові частини економічного розвитку, що обумовлюють готовність до змін у рамках упровадження концепції сталого розвитку, а саме децентралізацію прийняття рішень, низький рівень формалізації та регламентації управлінських робіт, здатність організаційних структур гнучко перебудовуватися відповідно до зміни завдань та умов економічного розвитку.

Ключовими складовими частинами формування інноваційного потенціалу економічного розвитку на регіональному рівні є ставлення органів місцевої влади до НДДКР, система управління НДДКР, сфера фундаментальних і прикладних досліджень, оцінювання результатів, відкриття, патенти, інвестиції, інтелектуальний і творчий потенціали.

Для оцінювання інноваційного потенціалу сталого розвитку використовується SWOT-аналіз, завдяки якому можна виявити здатність реалізації інновації та результати впливу на інноваційний клімат зовнішнього середовища.

Стандартна методика SWOT-аналізу осмислюється з точки зору інноваційних можливостей, які може надати середовище господарювання. Як правило, процес аналізу дає можливість визначити сильні сторони інноваційного потенціалу, які забезпечують використання можливостей, котрі з'явилися в зовнішньому середовищі, що сприяє визначенню відповідної стратегії їхнього використання, а також слабкі сторони, що позбавляють шансу використання

нових можливостей або створюють загрози для його подальшого розвитку.

Завдяки наявному науково-технічному та інноваційному потенціалам окремі території певною мірою можуть реагувати на зміни зовнішнього середовища, вести інноваційний пошук. Низький потенціал не забезпечує такої можливості, а новації за цих умов упроваджуються рідко.

Інноваційна політика країни має бути результатом глибокого дослідження ринку, його постійного моніторингу, спиратись на сучасні науково-технічні досягнення та ефективно використання інтелектуального й творчого потенціалу.

Також варто зазначити, що в сучасній розвиненій, економічно незалежній державі науково-технічна політика набуває ознак стратегії загального розвитку, підпорядковуючи собі структурну та інвестиційну політику.

Саме тому розглядається таке завдання ефективного вибору використання інноваційно-інвестиційного потенціалу економічного розвитку, як оцінювання можливості активізації інвестиційної діяльності.

Інвестиційний потенціал як фундаментальна основа розвитку національної економіки може визначатися на основі двох концептуальних підходів.

Перший підхід ґрунтується на ресурсній характеристиці. За цього підходу інвестиційний потенціал визначається як сукупність інвестиційних ресурсів (матеріальних, фінансових та інтелектуальних).

Другий підхід є результативним, тобто оцінюється потенціал з урахуванням фактичних параметрів інвестиційних процесів [4].

Загалом інвестиційний потенціал складається із суми окремих потенціалів, що характеризують основні макроекономічні параметри економічного розвитку території і впливають на її інвестиційну привабливість. За оцінками експертів, найбільшою мірою впливають на загальну оцінку інвестиційного потенціалу рівень споживання й місцеві фінансові умови, а найменше – ресурсний потенціал.

Дослідженнями виявлено взаємозалежність між інвестиційним потенціалом галузі чи регіону та розміром прямих іноземних інвестицій, що свідчить про високий рівень його використання.

Мобілізація інвестиційних ресурсів стимулює накопичення фінансів та джерел утворення інвестиційних ресурсів на макrorівні, зменшує податковий тиск на виробництво, змінює політику доходів у державі задля залучення до інноваційно-інвестиційних процесів населення як масового інвестора, а також розвиває механізми довгострокового банківського кредитування.

Слід констатувати, що наявний в Україні інвестиційний потенціал економічного розвитку спроможний забезпечувати технологічний прорив в економіці, що передбачає таке:

1) розвинена система освіти й науки, у тому числі з перспективних наукових напрямів, що сприяють високотехнологічному розвитку держави;

2) висококваліфіковані кадри, у тому числі в оборонно-промисловому секторі й перспективних галузях виробництва;

3) відомі наукові школи з пріоритетних напрямів розвитку;

4) збережений потенціал великих корпоративних структур, здатних виробляти сучасну конкурентоспроможну продукцію [4].

Третім завданням вибору ефективного інноваційно-інвестиційного розвитку є оцінювання потенційних альтернатив і формування ефективного варіанта використання ІІП економічного розвитку (рис. 2).

Запропонована автором матриця вибору ефективного варіанта інноваційно-інвестиційного потенціалу економічного розвитку дає змогу на основі об'єктивного аналізу чинників зовнішнього та внутрішнього середовища передбачати використання цього потенціалу.

На нашу думку, розвиток інноваційно-інвестиційного потенціалу може відбуватися у таких чотирьох напрямках:

– відмінний (позитивний); за рахунок сильних сторін та зовнішніх можливостей рівень інноваційно-інвестиційного потенціалу є високим;

– оптимальний (за можливості формування розвитку інноваційно-інвестиційного потенціалу); незважаючи на численні внутрішні переваги, існують загрози зовнішнього середовища, де відбувається формування цього потенціалу.

– адаптивний (за незначної можливості розвитку потенціалу за умови його адаптації до загроз зовнішнього середовища);

– негативний (можливості розвитку потенціалу відсутні).

Очевидно, що в умовах макроекономічної нестабільності відмінний (позитивний) та негативний напрями використання досліджуваного потенціалу є малоімовірними, тому найчастіше економіка може стикнутися з так званими оптимальним та адаптивним напрямками.

Висновки. Конкурентоспроможність національної економіки на світових ринках вимагає модернізації економіки України і відкриває нові можливості для оптимізації розвитку й розміщення всіх складових частин продуктивних сил. Проблеми їхнього розвитку охоплюють комплекс економічних, соціальних і екологічних аспектів, ефективно використання всього виду потенціалу економічного розвитку на засадах сталості. Українська економіка потребує значних структурних трансформацій, удосконалення системи державного регулювання економіки, її зовнішньоекономічних зв'язків і корпоративного управління, значної активізації торговельної політики, спрямованої на захист інтересів національних виробників на міжнародному ринку, зокрема ЄС. Україна має незначну частку в географіч-

Зовнішнє середовище Внутрішнє середовище		Можливості	Загрози
		Запровадження національних програм; розширення експортної пропозиції; поглиблення реформування пріоритетних галузей	Високі ризики (загроза нової кризи, падіння цін на товари); посилення цінової конкуренції; дестабілізація на енергетичних ринках; погіршення зовнішньоекономічних відносин з окремими країнами-партнерами
Сильні сторони	Активізація структурних реформ – створення передумов для реалізації інноваційно-інвестиційного потенціалу традиційних та нових секторів економіки. Високі адаптивні можливості національних виробництв щодо зростання зовнішнього попиту. Вагомі конкурентні переваги в окремих галузях; наявність резерву цінових переваг. Розвинуті внутрішні ринки. Стабільні умови функціонування зовнішніх фінансових ринків.	Завдяки сильним сторонам та зовнішнім можливостям рівень інноваційно-інвестиційного потенціалу є високим.	Незважаючи на численні внутрішні переваги, існують загрози з боку зовнішнього середовища, де відбувається формування інноваційно-інвестиційного потенціалу. Є незначні можливості розвивати інноваційно-інвестиційний потенціал сталого розвитку за умови адаптації до цих загроз
Слабкі сторони	Надмірна регулятивність інноваційної та інвестиційної діяльності. Недостатньо презентований інвестиційний потенціал країни. Недостатній прогрес у створенні інформаційного суспільства. Не всі підприємства мають можливість здійснювати інноваційну діяльність, оскільки вона вимагає значного фінансування; неефективна реалізація інноваційних проєктів з боку держави.	Є розвитком інноваційно-інвестиційного потенціалу економічного зростання за умови вдосконалення інституціонального середовища.	Відсутність можливості розвивати інноваційно-інвестиційний потенціал економічного розвитку.

Рис. 2. Матриця вибору ефективного варіанта інноваційно-інвестиційного потенціалу економічного розвитку

ній структурі зовнішньої торгівлі ЄС, для розширення якої потрібно насамперед розвивати наукоємні сфери послуг, галузі промисловості, підвищувати рівень конкурентоспроможності вітчизняних товарів, товаровиробників та національної економіки загалом.

Інноваційна діяльність тісно пов'язана з інвестиційною, оскільки інвестиції є безпосереднім носієм інновацій. Упровадження інноваційної політики в несприятливому інвестиційному

кліматі практично неможливе. Розвиток інноваційної діяльності забезпечує подолання кризового стану економік, зростання обсягів виробництва, вихід на нові ринки, адаптацію підприємств до нестабільного ринкового середовища. Від результатів науково-технічної та інноваційної діяльності значною мірою залежать оновлення основних засобів, рівень технічної оснащеності підприємств, стан вітчизняної економіки, її конкурентоспроможність.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Беззубко Л., Захаров С., Свешнікова Н. Інноваційний потенціал. Донецьк, 2008. 202 с.
2. Забарна Е. Інноваційно-інвестиційний фактор економічного розвитку України. Одеса : Інститут проблем ринку та економіко-екологічних досліджень НАН України, 2006. 304 с.
3. Лапин Е. Экономический потенциал предприятия : монография. Сумы : Университетская книга, 2002. 310 с.
4. Лимич Ю. Механізми формування та використання інноваційно-інвестиційного потенціалу економічного розвитку : дис. ... канд. екон. наук : спец. 08.00.03. Одеса, 2015. 210 с.
5. Мешко Н. Інвестиційно-інноваційний потенціал регіону: критерії оцінки та проблеми формування. *Економічний простір*. 2008. № 10. С. 78–88.
6. Приймаченко Д. Інституціональний механізм формування та реалізації митної політики. *Підприємство, господарство і право*. 2005. № 11. С. 17–20.

REFERENCES:

1. Bezzubko L., Zakharov S., Svjeshnikova N. (2008) Innovacijnyj potencial [Innovative potential]. Donetsk. (in Ukrainian)
2. Zabarna E. (2006) Innovacijno–investycijnyj faktor ekonomichnogho rozvytku Ukraïny [Innovation and investment factor of economic development of Ukraine]. Odessa: Inst. of Market Problems and Economics experiment. NAS of Ukraine.
3. Lapin E. (2002) Ekonomycheskyj potencial predprijatyja [Economic potential of the enterprise]. Sumy: University Book. (in Ukrainian)
4. Lymych Y. (2015) Mekhanizmy formuvannja ta vykorystannja innovacijno-investycijnogho potencialu ekonomichnogho rozvytku [Mechanisms of formation and use of innovation and investment potential of economic development] (PhD Thesis), Odessa: Odessa National Polytechnic University.
5. Meshko N. (2008) Investycijno-innovacijnyj potencial rehionu: kryteriji ocinky ta problemy formuvannja [Investment and innovation potential of the region: evaluation criteria and problems of formation]. *Economic space*, no. 10, pp. 78–88.
6. Priymachenko D. (2005) Instytucionalnyj mekhanizm formuvannja ta realizaciji mytnoji polityky [Institutional mechanism of formation and implementation of customs policy]. *Entrepreneurship, economy and law*, no. 11, pp. 17–20.

ПОДАТОК НА ДОДАНУ ВАРТІСТЬ В УКРАЇНІ: ПОТОЧНИЙ СТАН ТА ШЛЯХИ РЕФОРМУВАННЯ

VALUE ADDED TAX IN UKRAINE: CURRENT STATE AND WAYS OF REFORMING

Масленніков Є.І.

доктор економічних наук, професор,
професор кафедри менеджменту та інновацій,
Одеський національний університет імені І.І. Мечникова

Гусєв А.О.

магістрант,
Одеський національний університет імені І.І. Мечникова

Maslennikov Yevhen

Odessa I.I. Mechnikov National University

Husiev Artem

Odessa I.I. Mechnikov National University

У статті досліджено теоретичні та методологічні засади системи оподаткування податком на додану вартість в Україні. Визначено економічну сутність податку на додану вартість. Проаналізовано чинну методику оподаткування податком на додану вартість в Україні, а також вплив цього податку на рівень доходів державного бюджету України. Наведено низку прикладів міжнародного досвіду регулювання системи оподаткування податком на додану вартість. Встановлено, що поточна модель стягнення податку на додану вартість має низку недоліків, які стосуються перш за все суттєвого штучного завищення витрат населення на споживання. Задля усунення недоліків запропоновано концепцію реформування податку на додану вартість в Україні, яка передбачає впровадження диференційованих ставок цього податку залежно від групи товарів і послуг.

Ключові слова: податок на додану вартість, система оподаткування, доходи державного бюджету, витрати на споживання, ставки податку на додану вартість.

В статье исследованы теоретические и методологические основы системы налогообложения налогом на добавленную стоимость в Украине. Определена экономическая сущность налога на добавленную стоимость. Проанализирована действующая методика налогообложения налогом на добавленную стоимость в Украине, а также влияние этого налога на уровень доходов государственного бюджета Украины. Приведен ряд примеров международного опыта регулирования системы налогообложения налогом на добавленную стоимость. Установлено, что текущая модель взимания налога на добавленную стоимость имеет ряд недостатков, которые касаются прежде всего существенного искусственного завышения расходов населения на потребление. С целью устранения недостатков предложена концепция реформирования налога на добавленную стоимость в Украине, которая предусматривает внедрение дифференцированных ставок этого налога в зависимости от группы товаров и услуг.

Ключевые слова: налог на добавленную стоимость, система налогообложения, доходы государственного бюджета, расходы на потребление, ставки налога на добавленную стоимость.

The article explores the theoretical and methodological foundations of the system of taxation by value-added tax in Ukraine. The economic essence of the value-added tax is determined. The current method of taxation by value-added tax in Ukraine, as well as the impact of this tax on the level of revenues of the state budget of Ukraine is analyzed. A number of examples of international experience in regulating the system of taxation by value-added tax are given. It is established that the current model of recovery of value-added tax has a number of shortcomings, which relate, first of all, to a significant artificial overestimation of household consumption expenditures. In order to eliminate the shortcomings, the concept of reforming the value added-tax in Ukraine is proposed, which provides for the introduction of differentiated rates of this tax depending on the group of goods and services. Value-added tax is a national indirect tax that is accrued and paid in accordance with section V of the Tax Code of Ukraine. Value-added tax is included in the price of goods and services and is actually paid by the end user. Value-added tax aims exclusively at the fiscal function and actually leads to a violation of the law of supply and demand. In Ukraine, value-added

tax today is the main source of budget revenues (more than 35% of total tax revenues), which does not contribute to the economic growth of the country. The basic value-added tax rate in Ukraine is 20%, which roughly coincides with the EU countries, but does not take into account the relatively low level of purchasing power of the population in the country. The concept of reforming the value-added tax system in Ukraine provides for the creation of differentiated tax rates depending on the group of goods and services – the object of taxation on the basis of the elasticity of their demand for income, as well as the abolition of the preferential rate of 14% for operations for the sale of agricultural products. The main goal of such reform of the value-added tax in Ukraine is to reduce the tax burden for low-income taxpayers while minimizing the reduction of tax revenues to the state budget of Ukraine.

Key words: value-added tax, taxation system, revenues of the state budget, consumption expenditures, value-added tax rates.

Постановка проблеми. Основним призначенням держави як суб'єкта економічних відносин є забезпечення соціально-економічного розвитку країни, що потребує бюджетних коштів. Головним джерелом бюджетних надходжень є податки та збори. Найбільшу частку доходів державного бюджету України займає податок на додану вартість. При цьому чинна система оподаткування податком на додану вартість є недостатньо ефективною.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженням проблеми ефективності стягнення податку на додану вартість в Україні займалися такі науковці, як Г.В. Оніщенко [1], А.М. Соколовська, Л.Б. Райнова [2], Л.В. Товкун [3], Ю.О. Швець, А.І. Мозолєвська [4], А.С. Шуневич [5]. У працях цих учених основною проблематикою дослідження є розгляд ефективності

стягнення податку на додану вартість в Україні, а також пошук шляхів його оптимізації.

Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми. Нині відсутня єдина думка про концепцію реформування податку на додану вартість в Україні.

Постановка завдання. Метою статті є дослідження основних шляхів реформування поточної методики стягнення податку на додану вартість у контексті зниження податкового тягаря для населення, насамперед населення з низьким рівнем доходів.

Виклад основного матеріалу дослідження. Податок на додану вартість (далі – ПДВ) – непрямий податок, що нараховується і сплачується згідно з Розділом V Податкового кодексу України (ПКУ) [6, ст. 14.1.178].

Систему елементів ПДВ наведено у табл. 1.

Таблиця 1

Система елементів ПДВ

Елемент ПДВ	Визначення елементів
Платники податку	Особи, що провадять чи планують провадити господарську діяльність та реєструються за добровільним рішенням як платники податку
	Особи, що зареєстровані чи підлягають реєстрації як платники податку
	Особи, що здійснюють ввезення на митну територію України товари в обсягах, які підлягають оподаткуванню
	Особи, що ведуть облік результатів діяльності за договором про спільну діяльність без утворення юридичної особи
Об'єкт оподаткування	Постачання товарів і послуг, місце постачання яких розташоване на митній території України
	Ввезення товарів на митну територію України
	Вивезення товарів за межі митної території України
	Постачання послуг з міжнародних перевезень
База оподаткування	Договірна вартість товарів і послуг з урахуванням загальнодержавних податків та зборів (не може бути нижчою за ціну придбання товарів і послуг)
Ставка податку	20% (базова ставка); 0%; 7%; 14% (пільгові ставки)
Порядок обчислення податку	Різниця між податковим зобов'язанням і податковим кредитом
Податковий період	Один календарний місяць
Строк та порядок сплати податку	Сума податкового зобов'язання за вирахуванням суми податкового кредиту сплачується протягом 10 календарних днів після закінчення граничного терміну подання податкової декларації з ПДВ
Строк та порядок подання звітності про обчислення і сплату податку	Податкова декларація з ПДВ подається протягом 20 календарних днів після завершення звітного (податкового) періоду

Джерело: складено авторами на основі джерел [6, ст. ст. 7, 180, 185, 188, 193, 200, 202, 203]

Економічна сутність ПДВ полягає в тому, що цей податок є частиною новоствореної вартості товару, що утворюється на кожній ланці виробництва чи обігу, при цьому його сума входить до загальної вартості товару та фактично сплачується кінцевим споживачем. Слід зазначити, що ПДВ фактично є податком на витрати споживання, за доходами населення має регресивний характер (тобто із збільшенням доходів знижується частка фактично сплаченого податку), а також має на меті виключно фіскальну функцію та приводить до штучного порушення закону попиту та пропозиції. Це означає, що висока питома вага ПДВ не може бути чинником, що сприяє економічному розвитку країни.

Задля дослідження впливу ПДВ на національну економіку України доцільним є аналіз рівня податкових надходжень від ПДВ (табл. 2).

Таблиця 2
Надходження до державного бюджету України від ПДВ

Рік	Надходження від ПДВ, млрд. грн.	Сукупні податкові надходження, млрд. грн.	Частка ПДВ у структурі податкових надходжень, %
2016	235,506	650,782	36,188
2017	313,981	828,159	37,913
2018	374,508	986,349	37,969
2019	378,690	1 070,322	35,381
2020	400,600	1 136,687	35,243

Джерело: складено авторами на основі джерела [7]

Отже, сьогодні ПДВ є основним джерелом податкових надходжень до Державного бюджету України (частка цього податку за останні 5 років є майже сталою, становлячи близько 35–38% від сукупних податкових надходжень). Це свідчить про високу залежність бюджетних надходжень від ПДВ, що унеможливує стрімке скорочення ставки цього податку.

Головними недоліками чинної системи оподаткування ПДВ в Україні є такі:

– однакова ставка податку для більшості товарів і послуг незалежно від того, до якої групи вони належать (товари першої необхідності чи предмети розкоші);

– відносно високий рівень податкового тягаря для сектору домогосподарств, насамперед господарств із низьким рівнем доходів.

Задля побудови концепції реформування ПДВ в Україні доцільно розглянути міжнародний досвід регулювання системи оподаткування ПДВ. Ставки ПДВ для деяких країн ЄС наведено у табл. 3.

Отже, в усіх досліджених країнах ЄС базові ставки ПДВ (за винятком Угорщини) є близькими до базової ставки ПДВ в Україні. Однак під час визначення оптимального рівня ставки ПДВ в Україні слід також враховувати такі чинники:

1) середній рівень купівельної спроможності в Україні є нижчим, ніж в усіх вищенаведених

країнах ЄС, що зумовлює необхідність впровадження більш низької ставки ПДВ в Україні;

2) найбільшим джерелом доходів Державного бюджету України є надходження від ПДВ, що обмежує можливості зниження податкового тягаря для споживачів.

Таким чином, концепція реформування системи оподаткування ПДВ в Україні повинна базуватись на таких елементах:

1) впровадження диференційованих ставок ПДВ для різних товарів і послуг (табл. 4);

2) пільгові ставки ПДВ у 0% та 7% не потребують реформування;

3) скасування ставки 14% для операцій із постачання та ввезення на митну територію України сільськогосподарської продукції (оподаткування доцільно здійснювати за принципом, наведеним у табл. 4, задля зменшення загальної кількості податкових ставок і, як наслідок, спрощення адміністрування ПДВ).

Таблиця 3
Ставки ПДВ у країнах ЄС

Країна	Базова ставка ПДВ, %
Австрія	20
Бельгія	21
Іспанія	21
Італія	22
Литва	21
Нідерланди	21
Німеччина	19
Польща	23
Словаччина	20
Угорщина	27
Франція	20
Чехія	21

Джерело: складено авторами на основі джерела [8]

Систему диференційованих ставок ПДВ (крім випадків застосування пільгових ставок) наведено у табл. 4.

Основною метою впровадження такої моделі оподаткування ПДВ є зниження податкового тягаря для населення з низьким рівнем доходів; при цьому бюджетні надходження компенсуються за рахунок підвищення ставки ПДВ на предмети розкоші та збільшення податкового тягаря для платників податку з високим рівнем доходів.

Висновки. ПДВ – це загальнодержавний непрямий податок, що входить до ціни товарів і послуг та фактично сплачується кінцевим споживачем. ПДВ має на меті винятково фіскальну функцію та фактично приводить до порушення закону попиту і пропозиції. В Україні ПДВ сьогодні є головним джерелом бюджетних надходжень (понад 35% сукупних податкових надходжень), що не сприяє економічному зростанню країни. Базова ставка ПДВ в Україні становить 20%, що приблизно збігається з країнами ЄС,

Оптимізована система оподаткування ПДВ (підхід диференційованих ставок)

Група товарів і послуг	Коефіцієнт еластичності за доходами	Ставка ПДВ, %	Примітки
Товари і послуги першої необхідності	< 1	10	Товари і послуги, попит на які або знижується з підвищенням доходів, або збільшується значно повільніше, ніж зростання доходів
«Нейтральні» товари і послуги	≈ 1	15	Товари і послуги, попит на які підвищується майже пропорційно зі зростанням доходів
Предмети розкоші	> 1	25	Товари і послуги, попит на які зі збільшенням доходів підвищується значно швидше, ніж зростання доходів

Джерело: складено авторами

проте не враховує відносно низький рівень купівельної спроможності населення в країні.

Концепція реформування системи оподаткування ПДВ в Україні передбачає створення диференційованих податкових ставок залежно

від групи товарів і послуг, а саме об'єкта оподаткування, за ознакою еластичності їх попиту за доходами, а також скасування пільгової ставки у 14% для операцій із реалізації сільськогосподарської продукції.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Оніщенко Г.В. Адміністрування податку на додану вартість в Україні: проблеми та перспективи розвитку. *Фінансовий простір*. 2020. № 3 (39). С. 195–204.
2. Соколовська А.М., Райнова Л.Б. Податок на додану вартість: підходи до реформування в Україні та Євросоюзі. *Економіка та держава. Економічна наука*. 2020. № 8. С. 43–48.
3. Товкун Л.В. Місце податку на додану вартість у податковій системі України. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2018. № 4. С. 112–114.
4. Швець Ю.О., Мозолєвська А.І. ПДВ в Україні: проблеми стягнення та перспективи впровадження закордонного досвіду. Причорноморські економічні студії. *Економіка та управління національним господарством*. 2019. Вип. 47-1. С. 101–106.
5. Шуневич А.С. Фіскальна ефективність податку на додану вартість в контексті оптимізації непрямого оподаткування. *Вчені записки університету «КРОК»*. 2020. № 1 (57). С. 66–72.
6. Податковий кодекс України : Закон України від 2 грудня 2010 р. № 2755-VI. Дата оновлення: 1 серпня 2021 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17>.
7. Попередні бюджети / Міністерство фінансів України. URL: <https://mof.gov.ua/uk/previous-years-budgets> (дата звернення: 08.09.2021).
8. European Commission. Taxation and Customs. Taxes in Europe Database v3. URL: https://ec.europa.eu/taxation_customs/tedb/splSearchForm.html (дата звернення: 08.09.2021).

REFERENCES:

1. Onishchenko H.V. (2020) Administruvannya podatku na dodanu vartist v Ukraini: problemy ta perspektyvy rozvytku [Administration of value added tax in Ukraine: problems and prospects of development]. *Financial Space*, no. 3 (39), pp. 195–204.
2. Sokolovska A.M., Rainova L.B. (2020) Podatok na dodanu vartist: pidkhody do reformuvannya v Ukraini ta Yevrosoiuzi [Value-added tax: approaches to reform in Ukraine and the European Union]. *Economy and state. Economic science*, no. 8, pp. 43–48.
3. Tovkun L.V. (2018) Mistse podatku na dodanu vartist u podatkovii systemi Ukrainy [The place of value-added tax in the tax system of Ukraine]. *Juridical scientific and electronic journal*, no. 4, pp. 112–114.
4. Shvets Yu.O., Mozolevska A.I. (2019) PDV v Ukraini: problemy stiahnennia ta perspektyvy vprovadzhennia zakordonnoho dosvidu [VAT in Ukraine: implementation problems and prospects of implementation of foreign experience]. *Black sea economic studies*, vol. 47-1, pp. 101–106.
5. Shunevych A.S. (2020) Fiskalna efektyvnist podatku na dodanu vartist v konteksti optymizatsii nepriamoho opodatkovannia [Fiscal efficiency of value-added tax in the context of optimization of indirect taxation]. *Scientific Notes of "KROK" University*, no. 1 (57), pp. 66–72.
6. Podatkovyi kodeks Ukrainy: Zakon Ukrainy vid 02.12.2010 № 2755-VI. Data onovlennia: 01.08.2021 r. [Tax Code of Ukraine: Law of Ukraine dated 02.12.2010 № 2755-VI. Date updated: 01.08.2021]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17> (accessed 08 September 2021).
7. Ministerstvo finansiv Ukrainy. Poperedni biudzhety [Ministry of Finance of Ukraine. Previous Years Budgets]. URL: <https://mof.gov.ua/uk/previous-years-budgets> (accessed 08 September 2021).
8. European Commission. Taxation and Customs. Taxes in Europe Database v3. URL: https://ec.europa.eu/taxation_customs/tedb/splSearchForm.html (accessed 08 September 2021).

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ

УДК 657

DOI: <https://doi.org/10.32782/easterneurope.32-6>

ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРОЦЕСУ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА ШЛЯХОМ ІНТЕГРАЦІЇ ЗБАЛАНСОВАНОЇ СИСТЕМИ ПОКАЗНИКІВ В СИСТЕМУ БЮДЖЕТУВАННЯ

IMPROVING THE EFFICIENCY OF THE ENTERPRISE STRATEGY IMPLEMENTATION PROCESS THROUGH INTEGRATION OF A BALANCED SYSTEM OF INDICATORS INTO THE SYSTEM OF THE SYSTEM

Боденчук Л.Б.

кандидат економічних наук,
Придунайська філія ВНЗ
«Міжрегіональна академія управління персоналом»

Лаврова І.А.

магістрантка,
Придунайська філія ВНЗ
«Міжрегіональна академія управління персоналом»

Bodenchuk Lilya

Danube Branch of the University
“Interregional Academy of Personnel Management”

Lavrova Irina

Danube Branch of the University
“Interregional Academy of Personnel Management”

У статті надано визначення поняття «бюджетування». Обґрунтовано важливість визначення стратегічної мети підприємства для побудови системи бюджетування. Основною метою в рамках бюджетування є стимулювання ефективності роботи всіх структурних підрозділів підприємства. Відправною точкою впровадження бюджетування є оптимізація організаційної та фінансової структури за центрами відповідальності. Необхідність виділення центрів відповідальності обумовлена потребою вищого керівництва в наявності оперативної та достовірної інформації, що дає змогу проводити ефективний контроль. Одним із критеріїв успішності функціонування системи бюджетування на підприємстві є поєднання системи збалансованих показників із системою бюджетування. Автори підкреслюють, що бюджетування і система збалансованих показників є взаємодоповнюючими інструментами управління підприємством. У статті сформульовано цілі й структуру системи бюджетування підприємства, а також співвідношення їх та стратегічної мети підприємства. Представлено алгоритм розроблення організаційно-структурної моделі системи збалансованих показників управління процесом реалізації стратегії системи бюджетування. Виділено основні етапи побудови системи бюджетування із застосуванням системи збалансованих показників. Показано особливості інтеграції збалансованої системи показників у систему бюджетування.

Ключові слова: бюджетування, система бюджетування, збалансована система показників, стратегія підприємства, стратегічна мета, стратегічні цілі, структура системи бюджетування.

В статті представлено определение понятия «бюджетирование». Обоснована важность определения стратегической цели предприятия для построения системы бюджетирования. Основной целью в рамках бюджетирования является стимулирование эффективности работы всех структурных подразделений предприятия. Отправной точкой внедрения бюджетирования является оптимизация организа-

ціонної і фінансової структури по центрах відповідальності. Необхідність виділення центрів відповідальності обумовлена потребою вищого керівництва в наявності оперативної і достовірної інформації, що дозволяє проводити ефективний контроль. Одним з критеріїв успішності функціонування системи бюджетування на підприємстві є поєднання системи збалансованих показників з системою бюджетування. Автори підкреслюють, що бюджетування і система збалансованих показників є взаємодоповнюючими інструментами управління підприємством. В статті сформульовані цілі і структура системи бюджетування підприємства, а також співвідношення їх і стратегічної цілі підприємства. Представлен алгоритм розробки організаційно-структурної моделі системи збалансованих показників управління процесом реалізації стратегії системи бюджетування. Виділені основні етапи побудови системи бюджетування з використанням системи збалансованих показників. Показані особливості інтеграції збалансованої системи показників в систему бюджетування.

Ключевые слова: бюджетування, система бюджетування, збалансована система показників, стратегія підприємства, стратегічна ціль, стратегічні цілі, структура системи бюджетування.

Nowadays, one of the most effective technologies for managing the financial and economic activities of the enterprise is budgeting, the main task of which is to increase the efficiency of enterprise performance. The very budgeting acts as a planning tool for pursuing strategic goals and is interrelated with the main strategic goal of the enterprise. In determining the effectiveness of enterprise performance, it is essential to use non-financial criteria, e. g., quality of service, supplier lead time, etc., along with financial indicators. At the same time, it is essential to authorize managers to define the goals of their divisions or business units as they can assess the situation and predict developments most skillfully. This is possible only when the enterprise regularly resorts to strategic planning, and corporate strategic goals are brought to the notice of all key high- and medium-ranking managers. Assessment of the efficiency of the budgeting process at the enterprise is limited to a pooled analysis and comparison of planned and actual indicators. To assess effectiveness, it is necessary to develop a system of estimated figures, the creation of which should take into account those aspects of activities that they should render the interrelation of planning decisions on the implementation of elements of enterprise strategy. One of the criteria of effective budgeting is its balance, consistency of budget parameters with resources, objects and stages of budgeting. Balance is designed to ensure the effective achievement of operational and strategic goals of the enterprise – this can be achieved by using the balanced scorecard system. The balanced scorecard comprises the following parameters: clients, business processes, and staff. Parameters of the balanced scorecard should, first, relate to the objectives of the enterprise strategy, secondly, be balanced according to the objects and stages of budgeting. Improvement of the efficiency of the budgeting system can be achieved through: combining goals and budgeting structure with the strategic goal of the enterprise; developing organizational and structural model of the balanced score card to manage the implementation of the budgeting strategy; introducing the balanced score card in the budgeting system. This issue is relevant as the integration of the balanced score system in the budgeting system makes it possible to achieve a synergetic effect in the form of enterprise value increase.

Key words: budgeting, budgeting system, balanced scorecard, enterprise strategy, strategic goal, strategic goals, budgeting system structure.

Постановка проблеми. Увага вчених постійно спрямована на проблему формування та вдосконалення бюджетування як одного з інструментів управління, що сьогодні досить активно використовується в практичній діяльності вітчизняних підприємств. Однак ученими досі не вироблене однозначне трактування й призначення бюджетування, тому досить часто система бюджетування не приносить підприємствам бажаного ефекту. Аналізуючи низьку ефективність бюджетування, можемо виділити основні причини цієї проблеми, такі як відсутність чіткої мети системи бюджетування під час її впровадження на підприємстві; розрив між стратегічними цілями підприємства і цілями системи бюджетування; відсутність підтримки процесу реалізації стратегії бюджетуванням.

Для ефективної роботи організації в системі бюджетування необхідно пов'язати цілі та стратегію організації, переводячи вибрану стратегію

в перелік конкретних заходів. Це завдання під час бюджетування дає змогу вирішувати система збалансованих показників (СЗП, Balance Scorecard, BSC).

Актуальність вибраної теми обумовлена тим, що використання СЗП одночасно із системою бюджетування приведе до більш ефективного управління підприємством.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання організації процесу бюджетування досліджувалися у працях таких учених, як К. Друрі, Дж. Фостер, Л.П. Батенко, Т.О. Зінкевич, О.О. Кизенко, О.М. Тищенко, М.О. Кизим, Н.В. Михасьова, С.Ф. Голов, Т.В. Брітченко, І.Г. Князевич, А.О. Непочатенко. Методологія та практичні аспекти розроблення й впровадження системи збалансованих показників у діяльність підприємства досліджувались у працях багатьох зарубіжних та вітчизняних учених, таких як Р. Каплан, Д. Нортон, які вперше запропонували

використання системи збалансованих показників, Т.В. Батанова, Н.О. Лоханова, О.А. Лаговська, А.М. Гершун.

Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми. Проте питання впровадження та застосування системи збалансованих показників на підприємстві в процесі бюджетування та побудови системи бюджетування потребують більш детального розгляду та вдосконалення.

Постановка завдання. Метою статті є обґрунтування того, що інтеграція в систему бюджетування системи збалансованих показників дасть можливість підвищити ефективність процесу бюджетування та процесу реалізації стратегії підприємства.

Виклад основного матеріалу дослідження. Сьогодні ділову активність підприємства характеризує його можливість розробити і реалізувати стратегію, спрямовану на підвищення його вартості. Успішно управляти процесом реалізації стратегії і контролювати його на всіх етапах дає змогу система бюджетування.

Бюджетування – це складова частина фінансового планування, результати чого оформляються системою бюджетів, узгоджених за напрямками діяльності та підрозділами підприємства [1, с. 392]. Критерієм успішності функціонування системи бюджетування на підприємстві є підтримка процесу реалізації стратегії, тобто можливість цієї системи управляти стратегією.

Вихідним положенням для СЗП є те, що під час оцінювання результативності роботи підприємства слід враховувати не тільки фінансові показники, але й різні аспекти ведення бізнесу, такі як відносини з клієнтами, технологія виробництва, навчання й розвиток персоналу.

Система збалансованих показників роз'яснює базову стратегію орієнтації підприємства і представляє її в кількісному вигляді. Вона сприяє поліпшенню системи мотивації, оскільки сформовані для співробітників цілі впливають на їх поведінку, залучаючи в досягнення стратегічних цілей підприємства. У центрі уваги системи збалансованих показників виявляються стратегічні цілі підприємства та їх бачення. Необхідно чітко сформулювати стратегічну мету підприємства залежно від наявних ринкових умов і прив'язати її до цілей, які сприятимуть реалізації саме цієї стратегії в майбутніх умовах, можливо, відмінних від тих, що спостерігалися в момент її формування. Розмежування цілей принципово важливо як з позиції узгодження інтересів власників, так і з позиції постановки завдання перед співробітниками.

Стратегічні цілі підприємства можна розділити за показниками, рівнями і тимчасовим горизонтом. Показники, які розробляються і за якими визначаються цільові й фактичні дані, можуть бути фінансовими і нефінансовими.

Всередині системи збалансованих показників можна виділити такі два рівні:

- рівень власників;
- рівень співробітників (за системи бюджетування число рівнів відповідає ієрархії центрів фінансової звітності).

За часовими горизонтами стратегічні цілі діляться на такі:

- довгострокові (формується власниками); це збільшення вартості підприємства для подальшого продажу або власного споживання, яке передбачає максимізацію віддачі на вкладений капітал; причому в інтересах власника поставити співробітників підприємства в такі умови, щоб довгострокові цілі узгоджувалися з їх цілями; це досягається шляхом удосконалення системи оплати й бонусів;
- короткострокові (формується співробітниками підприємства); оскільки ці цілі якісно і кількісно відображають локальний максимум, якого підприємство може досягти на поточному етапі розвитку, це обумовлено тим, що співробітники на місцях можуть більш об'єктивно оцінити ситуацію, але цілі повинні бути такими, що приводять до досягнення довгострокових цілей, поставлених власниками.

Роберт Каплан і Девід Нортон визначили такі перспективи, які є основними групами стратегічних цілей, досягнення яких оцінюється ключовими показниками.

1) Фінанси. Які цілі ми повинні перед собою поставити з огляду на фінансові очікування наших власників та інвесторів?

2) Клієнти. Які цілі щодо структури та вимог наших клієнтів ми повинні поставити, щоб забезпечити досягнення наших фінансових цілей?

3) Внутрішні бізнес-процеси. Які цілі щодо наших бізнес-процесів ми повинні поставити, щоб забезпечити досягнення цілей у процесах «Фінанси» та «Клієнти»?

4) Навчання й розвиток персоналу. Які цілі щодо потенціалу нашого персоналу ми повинні поставити, щоб відповідати сьогodнішнім і майбутнім вимогам?

Система збалансованих показників об'єднує систему стратегічного планування й бюджетування. В ході побудови системи збалансованих показників на основі ключової інформації про зовнішнє і внутрішнє середовище формується ключові цілі підприємства. Після цього визначаються значення ключових показників на поточний рік, а ці показники використовуються в системі бюджетування. Інформація про стратегічні цілі є основою для бюджетування. Процес бюджетування концентрується на виконанні короткострокових цілей.

В рамках бюджетування під час оброблення значень минулих періодів, аналізу даних конкурентів визначається розмір коштів, необхідний для виконання поточної діяльності. Заходи, що розробляються під час побудови системи збалансованих показників, забезпечують зв'язок системи стратегічного планування з бюджетами окремих центрів відповідальності та організації загалом.

Бюджетування й система збалансованих показників є взаємодоповнюючими інструментами управління організацією з таких причин:

1) критерії деталізації; критерії деталізації є взаємодоповнюючими і дають змогу поглиблювати як бюджетування, так і систему збалансованих показників, розгортаючи стратегію за центрами фінансової відповідальності;

2) показники; показники мають взаємодоповнюючий характер, адже бюджет може бути доповнений термінами не лише звітних періодів, але й довільних, система збалансованих показників отримує з бюджету показники, за якими може оцінювати досягнення або виконання потрібних проєктів;

3) контроль виконання; система збалансованих показників використовує систему контролю, створену в ході бюджетування, але значно покращує її, оскільки доповнює облікову систему небюджетними показниками;

4) аналіз і прийняття управлінських рішень; аналіз за методологією бюджету є основою коригувань, вироблених усередині системи збалансованих показників, тобто сигналом для коригування стратегії можуть стати зміни, виявлені в бюджетуванні; незважаючи на те, що вищенаведене порівняння не є вичерпним, його достатньо, щоб усвідомити, що бюджетування і система збалансованих показників є взаємодоповнюючими інструментами.

Для підвищення ефективності системи бюджетування необхідно визначити цілі й структуру системи бюджетування за її видами; розробити організаційно-структурну модель системи збалансованих показників (СЗП), що включає стратегічну мапу підприємства, склад збалансованих показників, їх цільові значення, а також перелік стратегічних заходів, необхідних для досягнення заданих значень; інтегрувати СЗП у систему бюджетування.

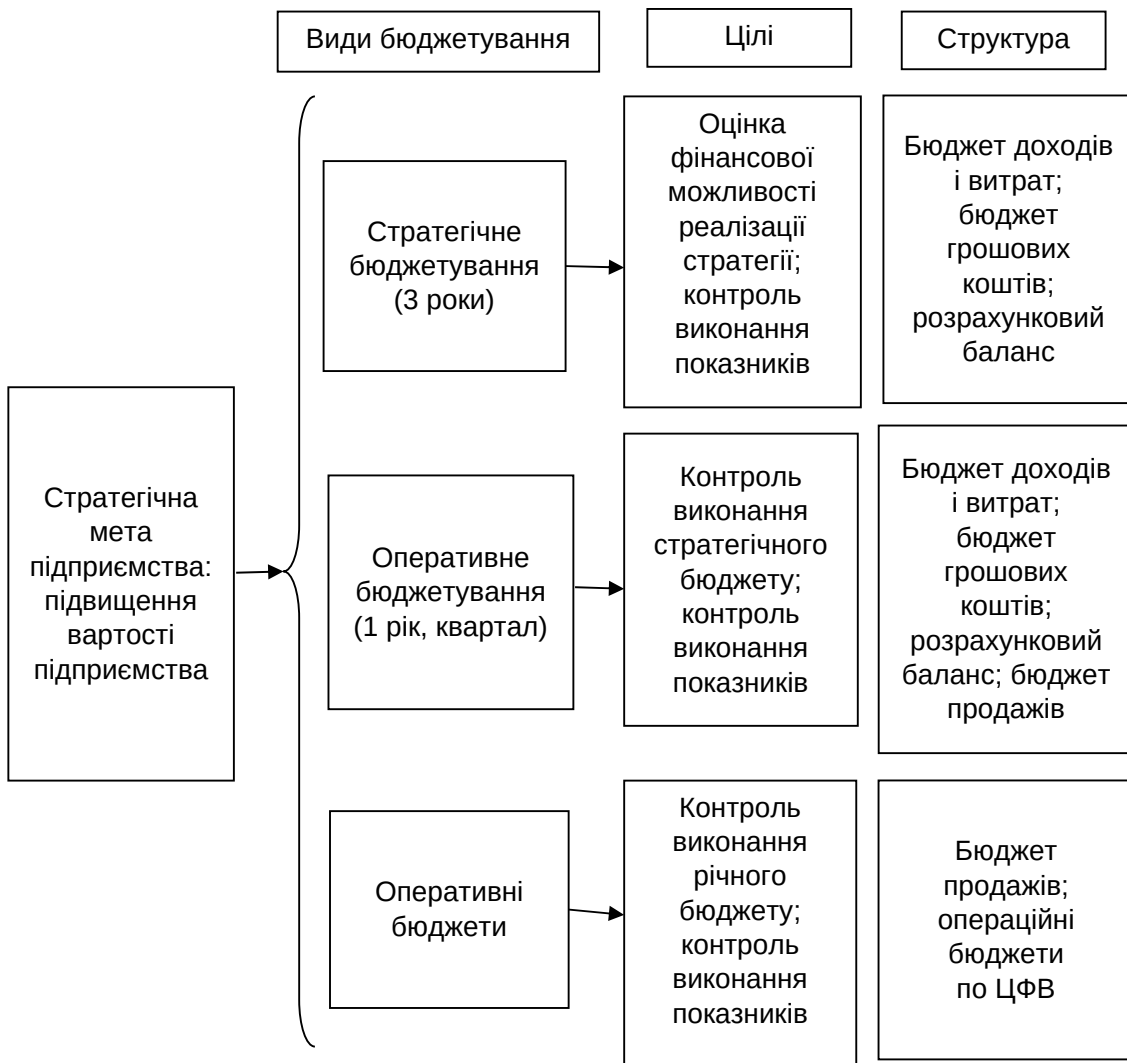


Рис. 1. Структура системи бюджетування, співвідношення цілей системи бюджетування та стратегічної мети підприємства

Джерело: складено авторами [2; 4; 5]

На рис. 1 представлено структуру системи бюджетування, а також співвідношення цілей системи бюджетування та стратегічної мети підприємства.

Розробляючи організаційно-структурну модель СЗП для реалізації стратегії системи бюджетування, маємо дотримуватись такого алгоритму:

1) формування загальної стратегії підприємства;

2) визначення цілей через СЗП у відповідних бюджетах по ЦФВ на підставі стратегії підприємства;

3) система бюджетування та СЗП показників повинні формуватися на стратегічних та оперативних рівнях і взаємодіяти;

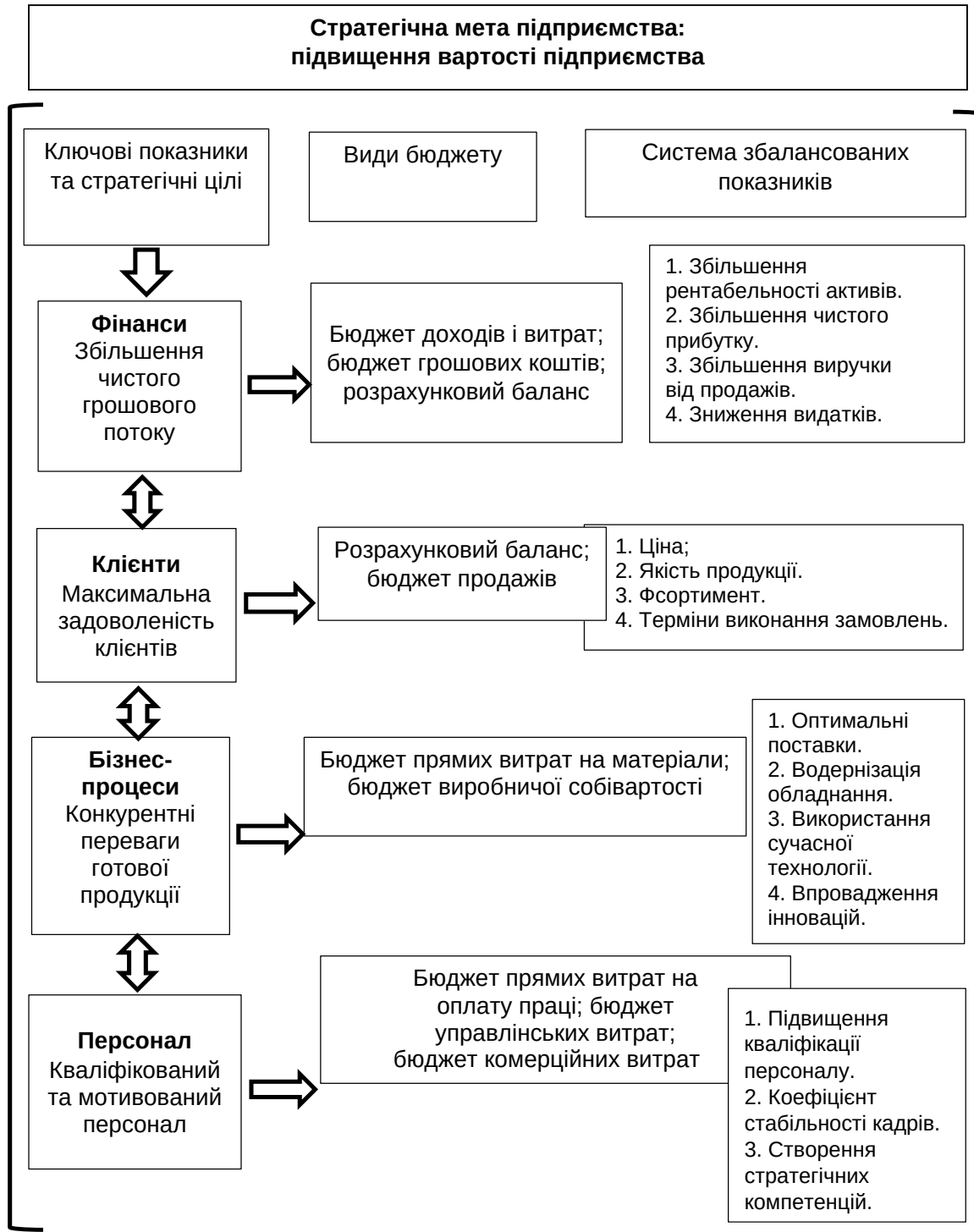


Рис. 2. Інтеграція системи збалансованих показників у систему бюджетування

Джерело: складено авторами [6; 7]

4) постійний контроль СЗП у системі бюджетування;

5) проведення аналізу реалізації стратегій;

6) оцінювання результатів (досягнення/недосягнення стратегічних цілей);

7) корегування бюджетів та СЗП відповідно до отриманих результатів.

Побудова системи бюджетування із застосуванням системи збалансованих показників передбачає такі етапи:

1) впровадження СЗП у стратегічне бюджетування (термін становить 3 роки);

2) СЗП стратегічного бюджету на плановий рік визначають СЗП оперативного бюджетування (термін становить 1 рік);

3) СЗП оперативного бюджетування впроваджуються в операційні бюджети (термін становить 1 місяць);

4) цільові показники доводяться до керівників структурних підрозділів, а саме центрів фінансової відповідальності.

На підставі аналізу фінансової структури визначаються структурні підрозділи підприємства, для яких будуть складатися операційні бюджети, а також порядок консолідації бюджетів окремих підрозділів до зведеного бюджету підприємства. Кожен центр відповідальності складає свій бюджет і відстежує його виконання.

Інтеграція СЗП у систему бюджетування проводиться таким чином:

– інтеграція СЗП, розроблена на стратегічному рівні, в стратегічне бюджетування, тобто в основні фінансові бюджети, сформовані на три роки;

– інтеграція СЗП в оперативне бюджетування, тобто показники стратегічних бюджетів, складені на один рік, впроваджуються в основні фінансові бюджети оперативного бюджетування з поквартальною розбивкою;

– складання і взаємоузгодження операційних бюджетів, тобто показники оперативного бюджетування впроваджуються в операційні бюджети (термін становить 1 місяць).

На рис. 2 представлена інтеграція збалансованої системи показників у систему бюджетування.

Висновки. Отже, бюджетування – це інструмент системи планування, представлений у вигляді системи бюджетів, що містить вартісне вираження цілей підприємства і працює на контроль, оцінювання, аналіз і коригування процесу реалізації стратегії підприємства, спрямованої на підвищення його вартості задля результативного функціонування.

Застосування підприємством одночасно бюджетного управління і системи збалансованих показників приводить до розвитку вже наявних інструментів. Всіх заходів у рамках системи збалансованих показників вживають конкретні підрозділи, які є центром фінансової відповідальності, отже, будуть обов'язково мати свій бюджет, тобто вся діяльність щодо системи збалансованих показників загалом буде відображена в бюджеті підприємства.

Удосконалення системи бюджетування за допомогою впровадження в неї збалансованої системи показників дає можливість підвищення ефективності процесу реалізації стратегії підприємства, оскільки інтеграція СЗП у систему бюджетування орієнтує її на процес реалізації стратегії підприємства.

Причому впровадження збалансованої системи показників в оперативне бюджетування, а потім і в операційні бюджети дає змогу орієнтувати поточну діяльність структурних підрозділів (центрів фінансової відповідальності) на досягнення стратегічних цілей підприємства; керувати процесом реалізації стратегії за допомогою своєчасного моніторингу та аналізу фактичних і планових значень показників шляхом корегування стратегії на основі прийняття своєчасного управлінського рішення відповідно до виробничих умов, що змінюються.

Якщо збалансована система показників ґрунтується на факторах, які орієнтовані на підвищення вартості підприємства, то й система бюджетування також буде концентруватись на цьому.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Непочатенко О.О. Фінанси підприємств : навчальний посібник. Київ : Центр навчальної літератури, 2013. 504 с.
2. Брітченко І.Г., Князевич А.О. Контролінг : навчальний посібник. Рівне : Волинські обереги, 2015. 280 с.
3. Тищенко О.М. та ін. Бюджетування податків на підприємствах : монографія. Харків : ІНЖЕК, 2010. 240 с.
4. Голов С.Ф. Управлінський облік : підручник. Київ : Лібра, 2006. 704 с.
5. Батенко Л.П. та ін. Основи бюджетування : навчально методичний посібник. Київ : КНЕУ, 2010. 202 с.
6. Каплан Р.С., Нортон Д.П. Сбалансированная система показателей: от стратегии к действию / пер. с англ. М.В. Павловой. Москва : Олимп-Бизнес, 2011. 320 с.
7. Гершун А.М. и др. Разработка сбалансированной системы показателей: практическое руководство с примерами / под ред. Ю.С. Нефедьевой. Москва : Олимп-Бизнес, 2005. 128 с.
8. Батанова Т.В. Методологічні аспекти розробки системи збалансованих показників діяльності підприємства. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2014. Вип. 3. Ч. 54. С. 79–83.
9. Лаговська О.А. Система збалансованих показників у вартісно-орієнтованому управлінні: напрями використання. *Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу*. 2014. Вип. 2. Ч. 29. С. 70–80.
10. Лоханова Н.О. Застосування системи збалансованих показників у системі стратегічного управлінського обліку закладів ресторанного господарства. *Ефективна економіка*. 2015. № 11. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11_2015/20.pdf (дата звернення: 05.09.2021).

REFERENCES:

1. Nepochatenko O.O. (2013) *Finansy pidpriemstv* [Enterprise finance]. Kyiv: Tsentr navchalnoi literatury. (in Ukrainian)
2. Britchenko I.H., Kniazevych A.O. (2015) *Kontrolinh* [Controlling]. Rivne: Volynski oberehy. (in Ukrainian)
3. Tyshchenko O.M., Kyzym M.O., Mykhasova N.V. (2010) *Biudzhetuвання podatkiv na pidpriemstvakh* [Budgeting of taxes at enterprises]. Kharkiv: INZhEK. (in Ukrainian)
4. Holov S.F. (2006) *Upravlinskyi oblik* [Management accounting]. Kyiv: Libra. (in Ukrainian)
5. Batenko L.P., Zinkevych T.O., Kyzenko O.O., Onyshchenko S.V., Skytva H.S., Serdiuk A.S. (2010) *Osnovy biudzhetuвання* [Fundamentals of budgeting]. Kyiv: KNEU. (in Ukrainian)
6. Kaplan Robert S., Norton Deyvid P. (2011) *Sbalansirovannaya sistema pokazateley: ot strategii k deystviyu* [The Balanced Scorecard. Translating Strategy into Actoin]. Moscow: Olimp-Biznes. (in Russian)
7. Gershun A.M. (ed.), Nefed'eva Yu.S. (ed.) (2005) *Razrabotka sbalansirovannoy sistemy pokazateley: Prakticheskoe rukovodstvo s primerami* [Developing a Balanced Scorecard: A Practical Guide with Examples]. Moscow: Olimp-Biznes. (in Russian)
8. Batanova T.V. (2014) *Metodolohichni aspekty rozrobky systemy zbalansovanykh pokaznykiv diialnosti pidpriemstva* [Methodological aspects of developing a system of balanced performance of the enterprise]. *Visnyk sotsialno-ekonomichnykh doslidzhen*, vol. 3, no. 54, pp. 79–83.
9. Lahovska O.A. (2014) *Systema zbalansovanykh pokaznykiv u vartisno-oriientovanomu upravlinni: napriamy vykorystannia* [The system of balanced scores in cost-oriented management: areas of use]. *Problemy teorii ta metodolohii bukhhalterskoho obliku, kontroliu i analizu*, vol. 2, no. 29, pp. 70–80.
10. Lokhanova N.O. (2015) *Zastosuvannia systemy zbalansovanykh pokaznykiv u systemi stratehichnoho upravlinskoho obliku zakladiv restorannoho hospodarstva* [The use of a balanced scorecard in the strategic management accounting of restaurant business]. *Efektivna ekonomika* [Efficient economy] (electronic journal), no. 11, pp. 10–14. Available at: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11_2015/20.pdf (accessed 05 September 2021).

СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА

MANAGEMENT SYSTEM OF INNOVATIVE DEVELOPMENT OF THE ENTERPRISE

Буняк Н.М.

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту та адміністрування,
Волинський національний університет імені Лесі Українки

Buniak Nadiia

Lesya Ukrainka Volyn National University

У статті розкрито концептуальні засади системи управління інноваційним розвитком підприємства. Визначено основні аспекти ефективного управління інноваційним розвитком підприємства. Обґрунтовано важливість формування системи управління інноваційним розвитком підприємства як сукупності взаємозалежних елементів, що перебувають у взаємозв'язку й зорієнтовані на досягнення поставлених цілей інноваційної діяльності. Аргументовано доцільність використання концепції відкритих інновацій задля активізації інноваційних процесів на підприємстві. Побудовано структурну модель системи управління інноваційним розвитком підприємства та охарактеризовано основні її складові елементи. Визначено, що ефективність діяльності щодо забезпечення інноваційного розвитку підприємства безпосередньо залежить від рівня організації взаємодії в загальній системі управління підприємством та її узгодженості з іншими видами діяльності.

Ключові слова: інновація, інноваційна діяльність, інноваційний розвиток, система управління, механізм управління.

В статье раскрыты концептуальные основы системы управления инновационным развитием предприятия. Определены основные аспекты эффективного управления инновационным развитием предприятия. Обоснована важность формирования системы управления инновационным развитием предприятия как совокупности взаимосвязанных элементов, находящихся во взаимосвязи и ориентированных на достижение поставленных целей инновационной деятельности. Аргументирована целесообразность использования концепции открытых инноваций с целью активизации инновационных процессов на предприятии. Построена структурная модель системы управления инновационным развитием предприятия и охарактеризованы основные ее составляющие элементы. Определено, что эффективность деятельности по обеспечению инновационного развития предприятия непосредственно зависит от уровня организации взаимодействия в общей системе управления предприятием и ее согласованности с другими видами деятельности.

Ключевые слова: инновация, инновационная деятельность, инновационное развитие, система управления, механизм управления.

The conceptual fundamentals of the management system of innovative development of the enterprise have been revealed in the article. In today's business environment, innovation plays an important role in strengthening the enterprise's competitive position in the market. Actualization of the innovative vector of development necessitates the development of an effective management system for innovative development of the enterprise. The purpose of the article is to develop conceptual provisions for the formation of a management system for innovative development of the enterprise in terms of increasing openness of the innovation process. To achieve it, we used the methods of theoretical generalization, analysis and synthesis, system approach. The successfulness of the implementation of innovative changes directly depends on the effectiveness of management of this process. Today, the most widespread is a systematic approach to management. It provides for the consideration of all elements of management activities in the relationship and interaction as a single system. The innovation management system is unique for each enterprise. It depends on the available innovation potential, profile of activity, frequency of innovation implementation, sources of innovative ideas and developments, type of organizational structure, etc. An important prerequisite for the intensification of enterprise innovation processes is the use of the concept of open innovations. The main components of the management system of innovative development are the subject, object and management mechanism, which includes goals, objectives, principles, methods and tools to influence the object of manage-

ment. The management system of innovative development of the enterprise being an open system is influenced by factors of internal and external environments. The effectiveness of activities to ensure the innovative development of the enterprise depends on the level of organization of interaction in the overall management system of the enterprise. The results of scientific research can be used for activation of innovation processes at the enterprise level.

Key words: innovation, innovative activity, innovative development, management system, management mechanism.

Постановка проблеми. У сучасних умовах радикальної структурної трансформації економіки успіху на ринку досягають тільки ті підприємства, які активно використовують у своїй діяльності інновації. У зв'язку з глобалізацією та загостренням конкуренції переорієнтація суб'єктів господарювання на інноваційний напрям розвитку є потужним каталізатором та важливою передумовою зміцнення конкурентних позицій на ринку, покращення результатів діяльності. Високий ступінь невизначеності та значне збільшення ризиків, обумовлених швидкою зміною зовнішнього середовища, зумовлюють потребу в пошуку дієвих інструментів управління процесом здійснення кількісних та якісних змін у діяльності підприємства задля забезпечення його стійкого функціонування шляхом швидкого пристосування до нових умов господарювання.

Здатність до створення та практичного використання ноу-хау, нових технологій, інноваційних розробок формує передумови для перемоги підприємства у конкурентній боротьбі. Визначальною характеристикою інноваційного типу розвитку є постійне впровадження різних нововведень, спрямованих на покращення усіх аспектів діяльності суб'єкта господарювання, формування його конкурентних переваг. Актуалізація інноваційного вектору розвитку обумовлює необхідність розроблення дієвої системи управління інноваційною діяльністю підприємства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Вагомий внесок у розроблення теоретичних та практичних проблем управління інноваційним розвитком підприємства зробили такі вчені та практики, як Г.С. Волобуєв, С.В. Князь, Н.М. Комарницька, М.М. Кошлата, М.С. Рошка.

Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми. Незважаючи на значне накопичення емпіричних та теоретичних знань у сфері інноватики, сьогодні відсутня загальноприйнята концепція управління інноваціями, багато проблем залишаються невирішеними та потребують розроблення нових підходів до розв'язання у контексті зміни інституційного середовища ведення бізнесу. З огляду на це особливої актуальності набувають питання формування дієвої системи управління інноваційним розвитком підприємства в умовах переходу суспільства до моделі відкритих інновацій. Зазначене обумовлює доцільність проведення досліджень у цьому напрямі.

Постановка завдання. Метою статті є розроблення концептуальних положень формування

системи управління інноваційним розвитком підприємства в умовах зростання відкритості інноваційного процесу.

Виклад основного матеріалу дослідження. У теперішніх реаліях забезпечити стійкі позиції підприємства на ринку неможливо без використання різних інновацій, упровадження яких вносить певні зміни до внутрішнього середовища суб'єкта господарювання, обумовлює відповідну реакцію з боку зовнішнього оточення та приводить до появи додаткових загроз його економічній безпеці.

Загалом інноваційний тип розвитку передбачає необоротну, цілеспрямовану зміну стану підприємства, спричинену інноваційними перетвореннями у різних сферах діяльності (виробничій, маркетинговій, фінансовій, організаційно-управлінській тощо), що спрямовані на вдосконалення усіх аспектів його функціонування та нарощення конкурентних переваг.

Результативність упровадження інноваційних змін безпосередньо залежить від ефективності управління цим процесом, зокрема забезпечення прийняття дієвих рішень в умовах невизначеності та ризику. Інновації володіють унікальними властивостями, що робить управління ними відмінним від управління іншими сферами діяльності підприємства.

Як зазначає Г.С. Волобуєв, модель управління інноваційним розвитком підприємства має ґрунтуватись на цілісній, системній оцінці його результатів, закономірностях використання й розвитку інноваційного потенціалу та орієнтуватись на підвищення рівня конкурентоспроможності [2, с. 214].

Суб'єкти господарювання використовують різні підходи до управління інноваційним розвитком, зокрема системний, процесний, функціональний, ситуаційний, маркетинговий, цільовий, проєктний, вартісноорієнтований, синергетичний, логістичний, відтворювальний, нормативний, кожен з яких має свої переваги та недоліки.

Найбільшого поширення сьогодні набув системний підхід, який передбачає розгляд усіх елементів управлінської діяльності у взаємозв'язку та взаємодії як єдиної системи. За такого підходу ефективність цілого залежить від ефективності всіх складових елементів, а не окремих з них, що є найбільш ефективними.

Системне бачення в управлінні інноваційним розвитком підприємства дає змогу розглядати його як відкриту систему, що формується під впливом чинників зовнішнього та внутрішнього середовища і складається з елементів, які різ-

няться між собою функціональними цілями, але у своїй взаємодії забезпечують генерування інноваційних ідей, розроблення, виробництво та комерціалізацію інновацій.

Загалом система управління інноваційним розвитком підприємства – це сукупність взаємозалежних елементів, що перебувають у взаємозв'язку й зорієнтовані на досягнення поставлених цілей інноваційної діяльності, впливають на ефективність інноваційних перетворень, а також сприяють нарощенню конкурентних переваг. Вона є окремою підсистемою, що органічно функціонує в межах загальної системи управління підприємством та перебуває у постійному взаємозв'язку і взаємодії з іншими підсистемами.

Варто зазначити, що управління інноваційним розвитком підприємства за своїми цілями, змістом, функціями та принципами суттєво відрізняється від управління іншими соціально-економічними процесами. Система управління інноваціями є унікальною для кожного суб'єкта господарювання, що обумовлено насамперед наявним інноваційним потенціалом, профілем діяльності, періодичністю впровадження інновацій, джерелами інноваційних ідей та розробок, типом організаційної структури.

Перехід суспільства від закритої до відкритої моделі інноваційного процесу передбачає активне використання разом із внутрішніми

зовнішніх джерел інноваційних ідей, просування їх на ринок кількома способами, а також посилення взаємозв'язків між окремими суб'єктами інноваційної діяльності.

Використовуючи модель відкритих інновацій, підприємство може заощадити час і ресурси на розроблення власних ідей та їх комерціалізацію, а також отримати додатковий прибуток шляхом надання доступу зовнішнім контрагентам до власних результатів НДДКР, які з певних причин не є затребуваними.

В цьому контексті визначальною особливістю системи управління інноваційним розвитком підприємства є те, що він орієнтований не тільки на внутрішньовиробничі відносини, але й на те, що підприємство має всебічно використовувати наявні та перспективні ринкові можливості інноваційного розвитку задля досягнення успіху в конкуренції, максимізації доходів для забезпечення сталого розвитку [4, с. 211].

Система управління інноваційним розвитком підприємства в рамках контуру управління його розвитком має такий вигляд: на вході на об'єкт управління впливає управлінський сигнал щодо впровадження змін для досягнення цілей розвитку; на виході на основі розробленої системи оцінних показників оцінюють результати впровадження змін, тобто ефективність розвитку [1, с. 75].

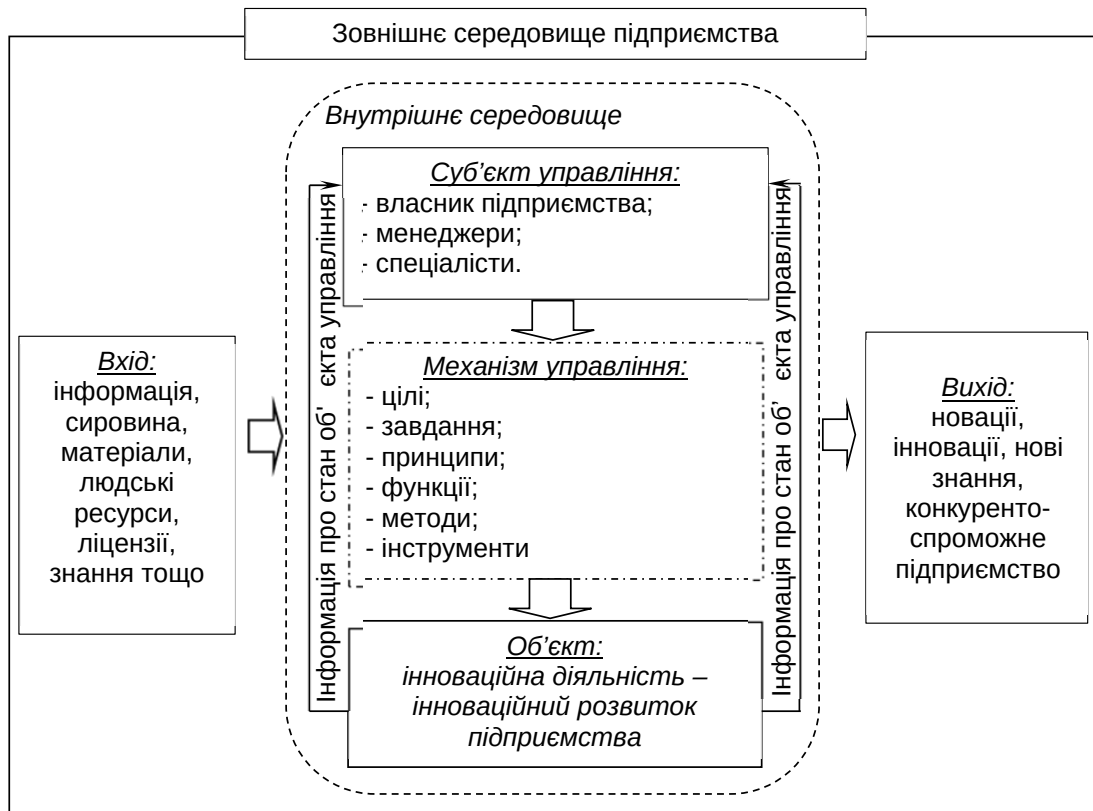


Рис. 1. Структурна модель системи управління інноваційним розвитком підприємства

Джерело: систематизовано автором

Основними її складовими елементами є суб'єкт та об'єкт управління, які взаємодіють між собою через механізм управління як відкрита система, що має вхід і вихід, а також зазнає впливу факторів внутрішнього та зовнішнього середовища (рис. 1).

Розглянемо детальніше складові елементи системи управління інноваційним розвитком підприємства.

Суб'єкт управління за допомогою сукупності дієвих управлінських інструментів забезпечує провадження інноваційної діяльності відповідно до встановлених цілей. Він складається з групи осіб, а саме власника підприємства; менеджерів (лінійних, функціональних, проєктних), які здійснюють управлінські функції щодо об'єкта управління; спеціалістів, зокрема аналітиків, експертів, консультантів, які можуть бути як штатними працівниками, так і залученими ззовні.

Об'єктом управління є інноваційна діяльність, тобто процес створення, використання, виробництва й поширення інновацій.

Між суб'єктом і об'єктом управління існують різноманітні взаємозв'язки, за допомогою яких здійснюється процес управління. Завдяки взаємодії між ними відбувається трансформація входів у виходи шляхом реалізації певного механізму управління інноваційною діяльністю, який, будучи важливою складовою частиною системи управління інноваційним розвитком, забезпечує вплив на фактори, від стану яких залежать результати діяльності підприємства. Крім прямих зв'язків між суб'єктом та об'єктом управління існують зворотні, які мають інформаційно-комунікативний характер і є важливою умовою підвищення інноваційної активності підприємства.

Механізм управління інноваційним розвитком підприємства, будучи сукупністю взаємозалежних елементів, що взаємодіють, забезпечує досягнення поставлених цілей шляхом створення необхідних умов для ефективної реалізації інноваційних процесів, а також зміцнення конкурентних позицій на ринку. Фактично він передбачає визначення пріоритетних напрямів зосередження уваги суб'єкта впливу на основі отримання та інтерпретації певних сигналів, які можуть вказувати на зміну вподобань споживачів, загострення конкурентної боротьби за ринки збуту, зростання ризиків інноваційної діяльності, дестабілізацію внутрішнього середовища тощо.

Попри значний обсяг наукових праць, присвячених питанням розроблення механізму управління, досі серед науковців немає одностайності щодо структури його складових елементів.

Так, М.С. Рошка виокремлює такі складові елементи механізму управління, як мета, завдання, функції, методи, принципи, інструментарій, стратегія як послідовність досягнення

поставлених цілей, а також задіяні бізнес-процеси й функціональні підсистеми [5, с. 124].

С.В. Князь та Н.М. Комарницька стверджують, що основними елементами механізму управління є цілі інноваційної діяльності, функції управління, методи управління, управлінські рішення [3].

Проаналізувавши наявні підходи до виділення складових частин механізму, ми вважаємо, що основними складовими елементами механізму управління інноваційним розвитком підприємства є цілі, завдання, принципи, методи та інструменти впливу, які в сукупності здатні забезпечити підвищення економічної ефективності та конкурентоспроможності підприємства шляхом провадження інноваційної діяльності.

Якщо один із виділених елементів виявиться малоефективним, то це негативно впливатиме на всю систему управління і, відповідно, зменшить її результативність, тому дуже важливо періодично перевіряти ступінь відповідності одного елементу іншому та за потреби вносити в них певні корегування.

Розглянемо детальніше складові частини механізму управління інноваційним розвитком підприємства.

Цілі та завдання повинні бути узгоджені з місією підприємства та його загальними цілями, а також бути сформованими з урахуванням наявних загроз та можливостей в інноваційній сфері.

На нашу думку, основними цілями інноваційного розвитку підприємства є такі:

- зміцнення конкурентних позицій на ринку завдяки ефективній організації інноваційного процесу та забезпечення його безперервного функціонування;
- пошук нових способів задоволення потреб споживачів і підвищення ефективності господарювання;
- забезпечення стійкого функціонування та розвитку підприємства шляхом впровадження інновацій в усі сфери його діяльності;
- ефективне використання інноваційного потенціалу підприємства;
- вдосконалення бізнес-процесів на підприємстві;
- забезпечення оптимального співвідношення рівня безпеки та прибутку від інноваційної діяльності;
- підвищення ефективності виробничо-збутової діяльності (оновлення асортименту продукції, підвищення якості продукції, зниження витрат тощо).

Пріоритетними є ті цілі, які відповідають ресурсним можливостям підприємства та сприяють активізації інноваційних процесів. Їх досягнення забезпечується прийняттям суб'єктом господарювання відповідних управлінських рішень, а також урахуванням наявного інноваційного потенціалу.

Відповідно до цілей формуються завдання механізму управління інноваційним розвитком підприємства. Основними з них є такі:

- своєчасне виявлення ризиків інноваційної діяльності;
- впровадження новітніх прогресивних інструментів управління;
- забезпечення максимальної адаптивності інноваційної діяльності до змін, що відбуваються у внутрішньому та зовнішньому середовищі підприємства;
- узгодження дій усіх підрозділів підприємства щодо забезпечення його інноваційного розвитку;
- створення систем інформаційного, кадрового, науково-технологічного, маркетингового забезпечення інноваційного розвитку.

Управління інноваційним розвитком підприємства здійснюється на основі загальних і специфічних принципів управління, які обумовлені особливостями інновацій та змістом інноваційних процесів.

На нашу думку, основними принципами управління інноваційним розвитком підприємства є такі:

- принцип системності, що передбачає розгляд усіх складових елементів, чинників у взаємозв'язку та взаємозалежності один з одним у просторі та часі;
- принцип комплексності, що, будучи тісно пов'язаним із принципом системності й певною мірою доповнюючи його, полягає у забезпеченні єдності всіх компонентів на всіх стадіях і етапах інноваційного процесу, що гарантує розвиток системи як єдиного цілого;
- принцип узгодження інтересів усіх суб'єктів інноваційної діяльності, який передбачає, що розроблення, впровадження, виробництво та комерціалізація інновацій повинні забезпечувати економічний та/або соціальний ефект в ідеалі всім учасникам інноваційного процесу, зокрема новатору, інноватору та інвестору;
- принцип ефективності, що спрямовується на вибір та реалізацію таких умов, факторів, джерел і напрямів інноваційного розвитку підприємства, які забезпечать досягнення бажаного результату з мінімальними витратами;
- принцип безперервності, який передбачає, що процес створення, виробництва та комерціалізації інновацій має здійснюватися на постійній основі;
- принцип адаптивності, який орієнтує на швидке пристосування до змін, що відбуваються у внутрішньому та зовнішньому середовищі підприємства;
- принцип відкритості, що означає спроможність системи управління залучати не тільки фінансові ресурси із зовнішніх джерел фінансування, але й інновації, а також забезпечувати доступ контрагентів до власних розробок відповідно до концепції відкритих інновацій;

– принцип стратегічної спрямованості, що передбачає розроблення комплексу заходів щодо забезпечення інноваційного розвитку підприємства в довгостроковій перспективі відповідно до його загальнокорпоративної стратегії;

– принцип забезпечення інноваційної безпеки підприємства, що зводиться до знаходження оптимального співвідношення рівня економічної безпеки підприємства та прибутку від реалізації інноваційних проєктів.

Наведений перелік принципів не є вичерпним, він може бути доповнений іншими. Основною вимогою, яка ставиться до них, є узгодженість між собою.

Принципи управління інноваційним розвитком підприємства реалізуються у відповідних функціях, основними з яких планування, організування, мотивування, контролювання та регулювання.

У структурі механізму управління інноваційним розвитком підприємства важливе місце посідають також методи управління, за допомогою яких здійснюється вплив на об'єкти управління для досягнення поставлених цілей. Залежно від змісту розрізняють економічні, адміністративні, соціально-психологічні, правові та технологічні методи.

Важливим елементом механізму управління є інструменти забезпечення інноваційного розвитку підприємства. Їх доцільно об'єднати в такі групи:

- нормативно-правові (закони, постанови, розпорядження, інструкції тощо);
- фінансові (внутрішні та зовнішні джерела фінансування, доходи від інноваційної діяльності);
- технічні (наявність технічних засобів, комп'ютерної техніки, ліцензійного програмного забезпечення тощо);
- організаційні (організаційна структура підприємства, рівень матеріального та морального стимулювання);
- інформаційно-аналітичні (бази даних бухгалтерського, управлінського, оперативного та статистичного обліку та звітності, показники діяльності підприємств-конкурентів, звіти, плани тощо).

Усі складові елементи мають бути взаємоузгодженими в межах механізму огляду на його головну мету, якою є підвищення економічної ефективності та конкурентоспроможності підприємства шляхом провадження інноваційної діяльності.

Водночас варто зазначити, що ефективність діяльності щодо забезпечення інноваційного розвитку підприємства значно залежить від рівня організації взаємодії в загальній системі управління підприємством, адже для того, щоб система могла ефективно функціонувати, вона має бути узгоджена з іншими елементами, тобто «правильно» вбудованою в наявну на підприємстві систему управління. Заразом іннова-

ційна діяльність повинна бути скоординована з іншими видами діяльності, її провадження має сприяти досягненню загальних цілей суб'єкта господарювання.

Висновки. Отже, проведене дослідження відображає результати узагальнення наукових здобутків у сфері формування системи управління інноваційним розвитком підприємства. Використання різних загальнонаукових та спеціальних методів дослідження дало змогу сформулювати авторський підхід до визначення сутності системи управління інноваційним розвитком підприємства, розробити її структурно-компонентну модель та охарактеризувати складові компоненти.

Підсумовуючи вищезазначене, можемо стверджувати, що сьогодні успіх будь-якого суб'єкта господарювання на ринку безпосередньо залежить від здатності його керівництва виявляти проблемні місця в інноваційній діяльності, приймати економічно обґрунтовані управлінські рішення щодо активізації інноваційних процесів з урахуванням факторів зовнішнього середовища, а також мобілізувати всі наявні ресурси, налагодити тісну співпрацю з іншими суб'єктами інноваційної діяльності.

Перспективи подальших досліджень полягають у розробленні додаткових стимулюючих заходів щодо прискорення темпів інноваційного розвитку вітчизняних підприємств.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Азаренков Г.Ф., Зима А.Г., Писарчук О.В. Можливості контролю в системі управління інноваційним розвитком підприємства. *Проблеми економіки*. 2010. № 4. С. 74–78.
2. Волобуєв Г.С. Сутність та передумови інноваційного розвитку підприємств. *Економічний вісник Донбасу*. 2016. № 3 (45). С. 213–217.
3. Князь С.В., Комарницька Н.М. Формування системи управління комерціалізацією інновацій підприємства. *Ефективна економіка*. 2014. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3020> (дата звернення: 08.09.2021).
4. Кошлата М.М. Теоретичні засади управління інноваційним розвитком підприємств. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки*. 2014. Вип. 6. Ч. 2. С. 210–212.
5. Рошка М.С. Управління інноваційною діяльністю торговельного підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2009. № 4. Т. 2. С. 123–127.

REFERENCES:

1. Azarenkov H.F., Zyma A.H., Pysarchuk O.V. (2010) Mozhyvosti kontrolynu v systemi upravlinnia innovatsiinym rozvytkom pidpriemstva [Possibilities of controlling in the management system of innovative development of the enterprise]. *The Problems of Economy*, no. 4, pp. 74–78.
2. Volobuiev H.S. (2016) Sutnist ta peredumovy innovatsiinoho rozvytku pidpriemstv [Essence and pre-conditions of innovative development of enterprises]. *Economic Herald of the Donbas*, no. 3 (45), pp. 213–217.
3. Kniaz S.V., Komarnytska N.M. (2014) Formuvannia systemy upravlinnia komertsializatsiiei innovatsii pidpriemstva [Formation of management enterprises commercialization of innovations]. *Efficient Economy (electronic journal)*, no. 5. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3020> (accessed 8 September 2021).
4. Koshlata M.M. (2014) Teoretychni zasady upravlinnia innovatsiinym rozvytkom pidpriemstv. [Theoretical principles of management innovative development of enterprises]. *Scientific Bulletin of Kherson State University. Series "Economic Science"*, vol. 6, part 2, pp. 210–212.
5. Roshka M.S. (2009) Upravlinnia innovatsiinou diialnistiu torhovelnoho pidpriemstva [Management of innovative activity of a trade enterprise]. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic sciences*, no. 4 (2), pp. 123–127.

РОЗРОБЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ БАГАТОКВАРТИРНИМИ БУДИНКАМИ В УКРАЇНІ

DEVELOPMENT OF A MANAGEMENT SYSTEM FOR APARTMENT BUILDINGS IN UKRAINE

Kipic S.P.

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

Kiris Stanislav

Ukrainian State University of Chemical Technology

У статті розглянуто наявні методи роботи у процесі управління багатоквартирними будинками в Україні, зазначено основні способи автоматизації бізнес-процесів багатоквартирних будинків. Наголошено на необхідності використання моделювання. Вивчено систему обліково-контрольного та інформаційного забезпечення ОСББ. Зазначено послідовність процедур управління багатоквартирними будинками. Наведено модель генерації змін політики управління багатоквартирним будинком з використанням експертної бази знань. Виокремлено напрями управлінських рішень щодо вдосконалення системи управління ОСББ в умовах появи нових ІТ-рішень та етапи цього процесу. Проведено аналіз та виявлено основні проблеми бізнес-користувачів інформаційних систем щодо управління багатоквартирним будинком. Побудовано дерево цілей управлінської діяльності ОСББ.

Ключові слова: бізнес-процеси, моделювання, інформаційне забезпечення, політика управління багатоквартирним будинком, експертна база знань, цілі управлінської діяльності.

В статье рассмотрены существующие методы работы в процессе управления многоквартирными домами в Украине, указаны основные способы автоматизации бизнес-процессов многоквартирных домов. Сделан акцент на необходимости использования моделирования. Изучена система учетно-контрольного и информационного обеспечения ОСМД. Указана последовательность процедур управления многоквартирными домами. Приведена модель генерации изменений политики управления многоквартирным домом с использованием экспертной базы знаний. Выделены направления управленческих решений по совершенствованию системы управления ОСМД в условиях появления новых ИТ-решений и этапы этого процесса. Проведен анализ и выявлены основные проблемы бизнес-пользователей информационных систем по управлению многоквартирным домом. Построено дерево целей управленческой деятельности ОСМД.

Ключевые слова: бизнес-процессы, моделирование, информационное обеспечение, политика управления многоквартирным домом, экспертная база знаний, цели управленческой деятельности.

The article considers the existing methods of work in the process of managing apartment buildings in Ukraine, the main ways to automate the business processes of condominiums. The system of accounting and control and information support of condominiums has been studied. The sequence of procedures for managing apartment buildings is indicated. The model of generation of changes of policy of management of the apartment house with use of expert knowledge base is resulted. The formation of accounting and control support for the management of an apartment building involves the formation of a management system in terms of objects of accounting and objects of control of activities. The directions of management decisions on the improvement of the apartment building management system in the conditions of the emergence of new IT solutions and the stages of this process are singled out. In Ukraine, many new solutions have been created for the organization and management of apartment buildings. Their general essential characteristic are the adaptability, their possibility of adjustment and completion taking into account the arising new purposes and tasks of management of the apartment house. An Information technology in the process of managing of apartment building plays a dual role. On the one hand, they free this process from routine operations and cumbersome calculations and provide an opportunity for a creative approach to the process. On the other hand, the low level of competence of managers in the field of information technology can be a brake on professional growth, will not allow using a wide range of analytical processing in automatic mode, and will reduce the efficiency. As a result, the role of innovative technologies in the management of an apartment building is increasing.

To identify problems, a survey of existing information systems for apartment building management was conducted on the basis of a point expert assessment by areas. The analysis is carried out and the main problems of business users of information systems concerning the management of an apartment building are revealed. The information system of apartment building management needs further development and improvement, which can increase its efficiency and reduce the loss of working time for management procedures and the formation of internal documentation. The process of apartment building management and subprocesses is described. A tree of goals for the management of condominiums was built, and business processes were ranked. The information system of apartment building management is studied in detail.

Key words: business processes, modeling, information support, apartment house management policy, expert knowledge base, management goals.

Постановка проблеми. Проблема ефективного управління наявним багатоквартирним будинком, його експлуатації з максимальним ефектом – це одне з найактуальніших питань у сфері житлово-комунального господарства України. Однією з наявних проблем у багатьох об'єднаннях багатоквартирних будинків в Україні є повна відсутність обґрунтованої системи управління.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Для співвласників велике значення має управлінська ефективність керування об'єктами наявного житлового фонду, адже його ринкова вартість частково залежить від стану об'єктів загалом і рівня надання у ньому житлово-комунальних послуг зокрема. Як зазначили І.В. Алексєєв та Н.В. Мороз, у ефективності управління об'єктом житлового фонду прямо зацікавлені як професійні управителі, оскільки від цього залежить їхня професійна репутація, так і співвласники.

Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми. Проте сьогодні в Україні відсутній науково обґрунтований підхід до управління багатоквартирним будинком, а західний досвід не відображає сучасних умов господарювання в Україні.

Постановка завдання. Метою дослідження є спроба розробити науково обґрунтований підхід до управління багатоквартирним будинком у реаліях сьогодення. Професійне та ефективне управління здатне забезпечити ефективне планування відповідних заходів щодо вибору джерела їх фінансування, а також залучення інвестицій та ефективного застосування наявних ресурсів задля збереження й розвитку вітчизняного житлового фонду.

Виклад основного матеріалу дослідження. Багато багатоквартирних будинків в Україні в процесі управління переважно використовують ручну працю або таблиці Excel. Варто зауважити, що таке управління не може бути якісним, що обумовлено такими причинами:

- значні втрати робочого часу та збільшення величини заробітної плати бухгалтера та інших працівників, які надають послуги з управління;
- значна кількість помилок;
- значний час на пошук необхідної інформації.

Отже, застосування програмного забезпечення є необхідним. Оскільки на ринку наявна

значна кількість ПЗ для підтримки бізнес-процесів та управління багатоквартирними будинками, вибір конкретного ПЗ зазвичай базується на таких факторах:

- функції, які виконує ПЗ, з урахуванням особливостей конкретного багатоквартирного будинку (кількість квартир у багатоквартирному будинку, величина житлової площі та нежитлових приміщень тощо);

- можливість використання можливостей ПЗ не лише бухгалтером та головою ОСББ, управляючою компанією, але й іншими користувачами;

- вартість придбання та обслуговування ПЗ.

Зазвичай багатоквартирні будинки використовують такі програми, як усім відома програма 1С для ведення бухгалтерського обліку, системи «Мій Дім Online», «ОСББ Онлайн» «Сервіс для ОСББ Приват 24» для ведення розрахунків по внесках співвласників та надання житлово-комунальних послуг.

Вибір залежить від кількості квартир багатоквартирного будинку, величини житлової площі, кількості нежитлових приміщень у співвласності тощо. Кожне ОСББ (скоріше, орган управління ним) вибирає ті види ПЗ, які здатні забезпечити швидке та ефективне управління.

Для діяльності, що являє собою складний процес із високим ступенем невизначеності, в якому беруть участь органи управління багатоквартирних будинків, значну роль відіграє моделювання. Побудова моделей дає змогу встановити причинно-наслідкові зв'язки між явищами, оцінити і спрогнозувати майбутні результати розвитку системи.

Моделювання в управлінських процесах має значну роль в управлінні багатоквартирними будинками. З одного боку, система управління розглядається як модель функціонування багатоквартирного будинку, проте розширення завдань управління його діяльністю в умовах, що змінилися, приводить до поступового ускладнення і спеціалізації облікових моделей. Перехід моделей управління на якісно новий рівень дає змогу намітити перспективи пошуку принципів управлінської діяльності, адекватні сучасній економічній дійсності.

Комп'ютерна техніка й програмування змінили характер праці органів управління багатоквартирними будинками. Зміни відбуваються

на всіх етапах управлінської процедури, якими є введення даних, угруповання, підготовка звітності та внутрішньої документації, документообіг з контрагентами і регулюючими органами. Безліч форм управлінських процесів замінюються єдиною, а саме автоматизованою.

Система обліково-контрольного та інформаційного забезпечення управління багатоквартирними будинками наведена на рис. 1.

Отже, обліково-контрольна підсистема управління багатоквартирними будинками повинна складатися з таких трьох етапів:

- облікове забезпечення;
- контрольне забезпечення;
- інформаційне забезпечення.

Послідовність процедур формування моделі управління багатоквартирними будинками наведена на рис. 2.

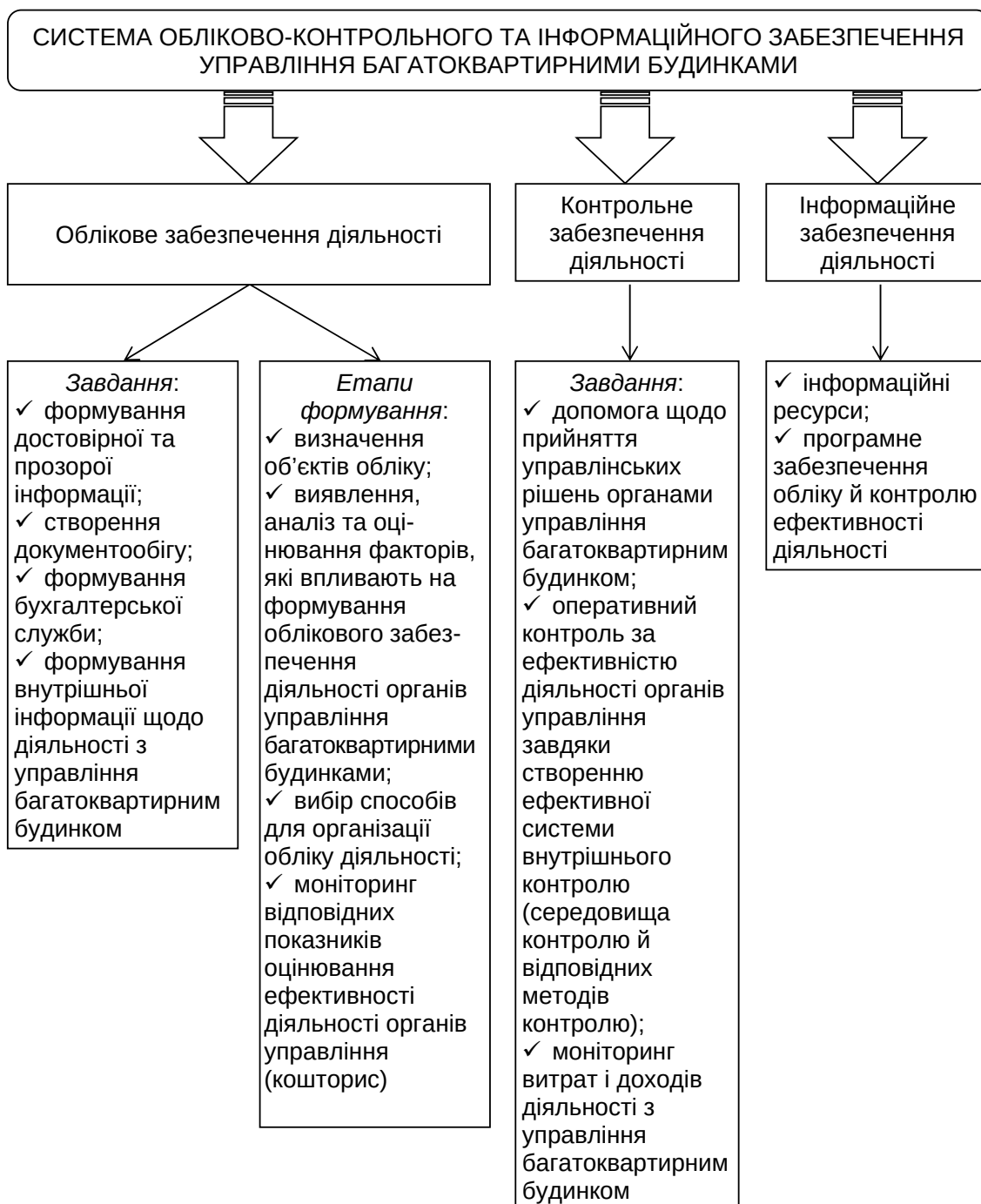


Рис. 1. Система обліково-контрольного та інформаційного забезпечення діяльності з управління багатоквартирними будинками

Джерело: [1, с. 1013]



Рис. 2. Послідовність процедур управління багатоквартирними будинками

Джерело: авторська розробка

На метарівні системи управління багатоквартирним будинком виділено поняття концепції застосовуваної інформаційної технології, адже саме від цього фактору залежить рівень складності завдань, що вирішуються інформаційною системою. Створення програмних засобів інтелектуального класу дало змогу розширити можливості експертних систем у системах управління багатоквартирними будинками. Велике поширення отримують довідково-правові системи, вбудовані класифікатори та контентний пошук.

Інформаційними джерелами для формування експертної бази знань є як внутрішні інформаційні ресурси, так і зовнішні (у вигляді баз даних, що формуються національними та міжнародними агентствами). У зв'язку з цим слід наголосити на необхідності вдосконалення збирання та оброблення інформації задля формування бази порівняльних даних про пара-

метри діяльності економічних суб'єктів різних масштабів і галузевої спрямованості.

«Інтелектуальні» інформаційні технології можуть отримати застосування у вирішенні багатьох завдань управління багатоквартирними будинками. Одним із таких завдань є розроблення керуючої політики управління багатоквартирним будинком, адекватної мінливим економічним умовам. На рис. 3 представлено модель генерації змін управлінської політики з використанням експертної бази знань.

Отже, зазначимо, що основними функціями управління багатоквартирним будинком є такі:

- інформаційна (забезпечення управлінських процесів необхідною для управління інформацією);

- облікова (спостереження, вимірювання та реєстрація операцій, що здійснюються в рамках управління);

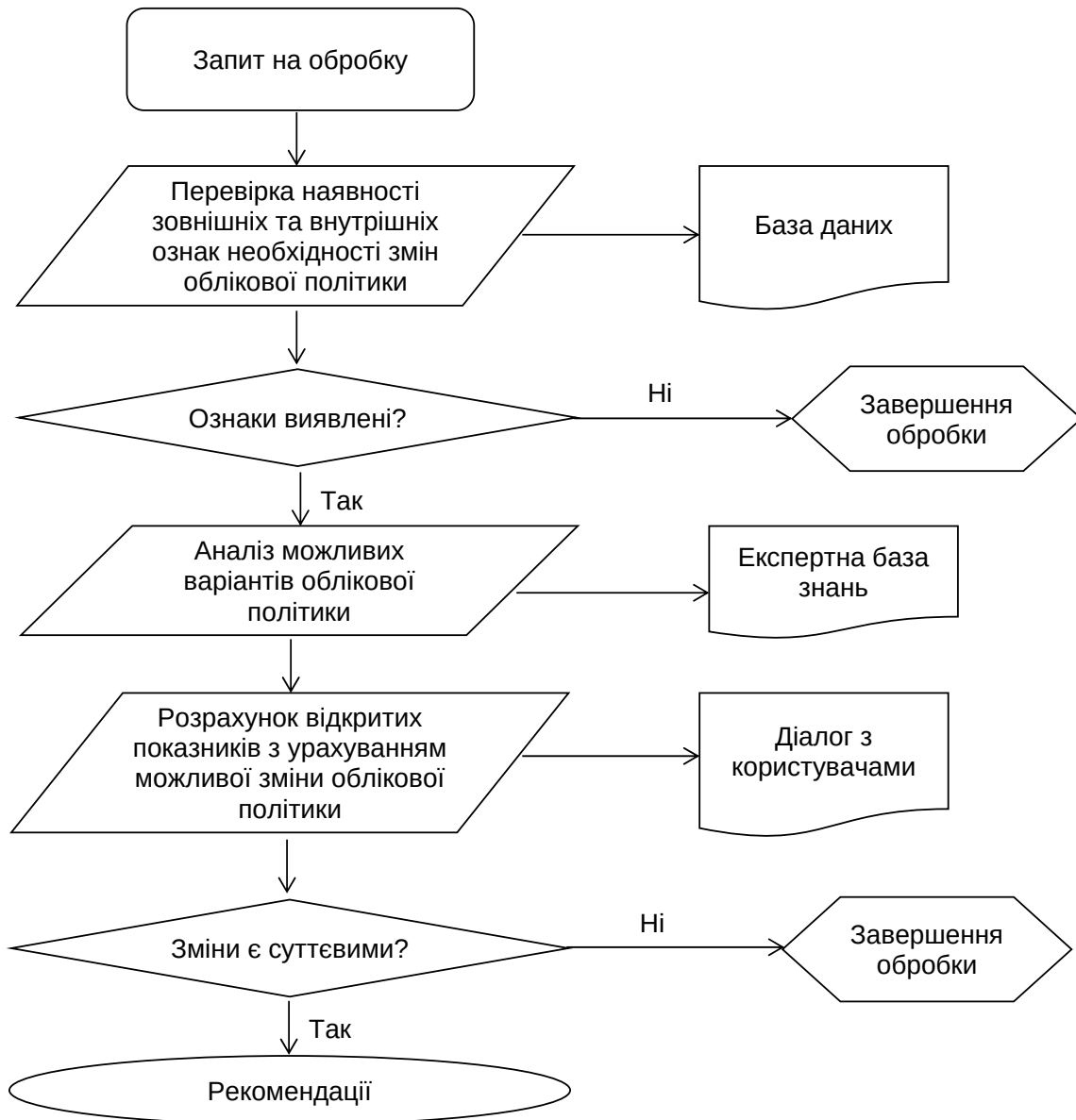


Рис. 3. Модель генерації змін політики управління багатоквартирним будинком з використанням експертної бази знань

Джерело: авторська розробка

– контрольна (система заходів, яку організовує орган управління багатоквартирним будинком разом із співвласниками задля ефективного виконання усіма працівниками посадових обов'язків у процесі здійснення ними господарських операцій).

На нашу думку, формування обліково-контрольного забезпечення управління багатоквартирним будинком передбачає формування системи управління в розрізі об'єктів обліку та об'єктів контролю діяльності [1, с. 1013].

Оскільки було зазначено, що в Україні для організації та управління багатоквартирними будинками створено багато нових рішень, виокремимо їх загальну сутнісну характеристику,

а саме адаптивність, тобто можливість коригування та доробки з урахуванням виникаючих нових цілей і завдань управління багатоквартирним будинком (рис. 4).

Таким чином, інформаційні технології в процесі управління багатоквартирним будинком відіграють двояку роль. З одного боку, вони звільняють цей процес від рутинних операцій і громіздких обчислень та дають можливість творчого підходу до процесу. З іншого боку, низький рівень компетентності управлінців у галузі інформаційних технологій може стати гальмом на шляху професійного зростання, не дасть змогу використовувати широкі можливості аналітичної обробки в автоматичному режимі,



Рис. 4. Напрями управлінських рішень щодо удосконалення системи управління ОСББ в умовах появи нових ІТ-рішень та етапи цього процесу

Джерело: авторська розробка

знизить коефіцієнт корисної дії. У зв'язку з цим підвищується роль інноваційних технологій в управлінні багатоквартирним будинком.

Хоча у вітчизняній практиці управління багатоквартирним будинком відбувається постійне вдосконалення систем управління, певні проблеми все ж таки залишились. Для виявлення проблем було проведено обстеження наявних інформаційних систем (ІС) управління багатоквартирним будинком на підставі бальної експертної оцінки за такими напрямками:

- функціональність систем (простота та зручність адаптації систем до мінливих бізнес-процесів, відповідність поточним бізнес-вимогам, наявність засобів побудови звітів/друкованих форм);

- технологічна реалізація (оцінювання технологічної архітектури додатків, якості технічної реалізації програмного продукту);

- підтримка інформаційних систем (якість інфраструктури, її продуктивність і доступність, якість експлуатації програмного забезпечення ІС, якість організації розвитку інформаційної системи);

- документування інформаційних систем (забезпеченість технічною документацією, забезпеченість керівництвами адміністратора інформаційної системи, забезпеченість документацією користувачів, забезпеченість проектною документацією);

- інтеграція інформаційних систем (рівень інтеграції інформаційних систем загалом, рівень інтеграції ІС по видах робіт щодо управління багатоквартирними будинками).

Обстеження інфраструктури ІТ-рішень щодо управлінських процесів має проводитись на підставі експертної оцінки за такими напрямками:

- обчислювальна інфраструктура (сервери, робочі станції, операційні системи, загальносистемні сервіси, системи зберігання даних, резервне копіювання);

- мережева інфраструктура (локальні мережі, телефонія, системи передачі даних, підключення до Інтернету);

- інженерна інфраструктура (системи електропостачання, кондиціонування, пожежогасіння, контролю доступу).

В табл. 1 наведено основні проблеми бізнес-користувачів інформаційних систем щодо управління багатоквартирним будинком, виявлені в процесі аналізу.

Таким чином, інформаційна система управління багатоквартирним будинком потребує подальшого розвитку та вдосконалення, що здатне збільшити її ефективність та скоротити втрати робочого часу на управлінські процедури й формування внутрішньої документації, тому важливо зупинитися на більш детальному описі основного для підприємства процесу «Управління багатоквартирним будинком», який включає такі підпроцеси:

1) Процеси управління багатоквартирним будинком:

- прийом, зберігання й передача технічної документації;
- збирання, оновлення та зберігання інформації про власників і наймачів приміщень, а також про осіб, що використовують спільне майно в багатоквартирному будинку на підставі договорів;
- підготовка пропозицій з питань утримання та ремонту;
- допомога в організації проведення та оформлення документації загальних зборів власників;
- організація надання послуг та виконання робіт з утримання багатоквартирного будинку;
- взаємодія з органами державної влади, місцевого самоврядування, державними контрольними й наглядовими органами;
- забезпечення контролю за виконанням переліку послуг і робіт, підвищенням безпеки й комфортності проживання;
- прийом і розгляд заявок, пропозицій і звернень співвласників;
- робота із заявками та зверненнями співвласників;
- організація збирання, зберігання даних приладів обліку;
- здійснення роботи з громадянами;

– забезпечення роботи аварійно-диспетчерської служби.

2) Роботи й послуги з утримання спільного майна багатоквартирного будинку:

- роботи, необхідні для належного утримання несучих конструкцій і ненесучих конструкцій багатоквартирних будинків;
- роботи, необхідні для належного утримання обладнання й систем інженерно-технічного забезпечення;
- роботи й послуги з утримання іншого спільного майна;
- роботи щодо забезпечення вивезення побутових відходів;
- роботи щодо забезпечення вимог пожежної безпеки;
- забезпечення усунення аварій;
- плата за поточний ремонт спільного майна.

З урахуванням оптимізації вищенаведених процесів побудуємо дерево цілей управлінської діяльності (рис. 5).

Після виявлення бізнес-процесів та опису їх послідовності і взаємозв'язків необхідно перейти до наступного кроку, яким є ранжування бізнес-процесів управління багатоквартирним будинком. Виконувати це завдання необхідно з огляду на стратегічні цілі управління багатоквартирним будинком. Основними двома напрямками удосконалення управлінської діяльності є скорочення дебіторської заборгованості шляхом забезпечення своєчасного збору внесків, а також підвищення лояльності співвласників до роботи управлінців.

Особливу увагу слід приділити бізнес-процесу «Робота із заявками та зверненнями співвласників і користувачів приміщень у багатоквартирному будинку», адже ефективна організація оброблення заявок і звернень споживачів є одним із головних способів підвищення їх лояльності.

За результатами аналізу бізнес-процесу «Робота із заявками та зверненнями співвлас-

Таблиця 1

Основні проблеми бізнес-користувачів інформаційних систем щодо управління багатоквартирним будинком, виявлені в процесі аналізу

Користувачі	Інформаційна система
<i>Недоліки низки систем</i>	
Голова ОСББ, управляюча компанія	Система управління взаємодією із співвласниками або не автоматизована, або автоматизована частково
Голова ОСББ, управляюча компанія, бухгалтер	Система управління взаємодією з обслуговуючими компаніями (постачання електроенергії, вивезення сміття, водоканали, тепlopостачання тощо) недостатньо автоматизована
<i>Недоліки наявних систем</i>	
Бухгалтер	Довідники (нестача реквізитів, невідповідність аналогічним довідникам інших систем), відсутність системи управління витратами та їх оптимізації
Голова ОСББ, управляюча компанія	Невідповідність поточним методикам і регламентам (можливість неповного введення даних, відсутність додаткових довідників)

Джерело: авторська розробка

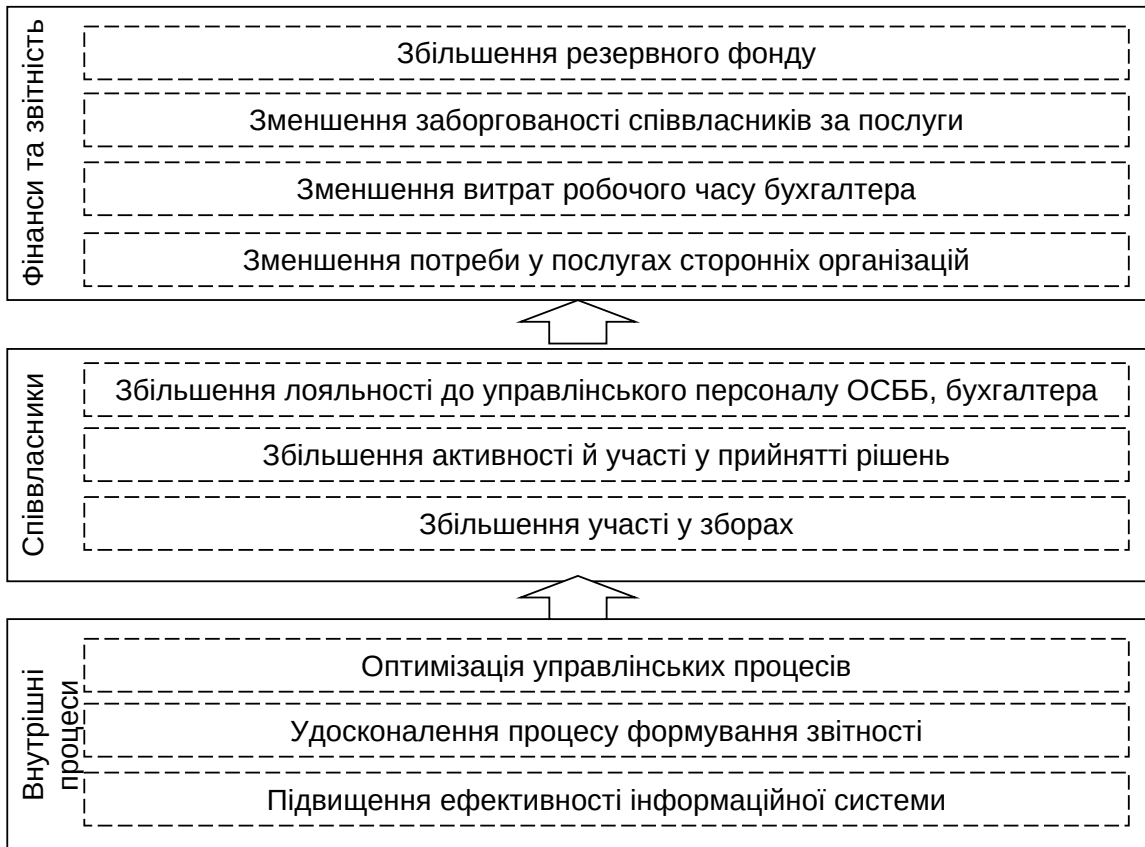


Рис. 5. Дерево цілей управлінської діяльності в системі управління багатоквартирним будинком

Джерело: побудовано автором



Рис. 6. Інформаційна система управління багатоквартирним будинком

Джерело: побудовано автором

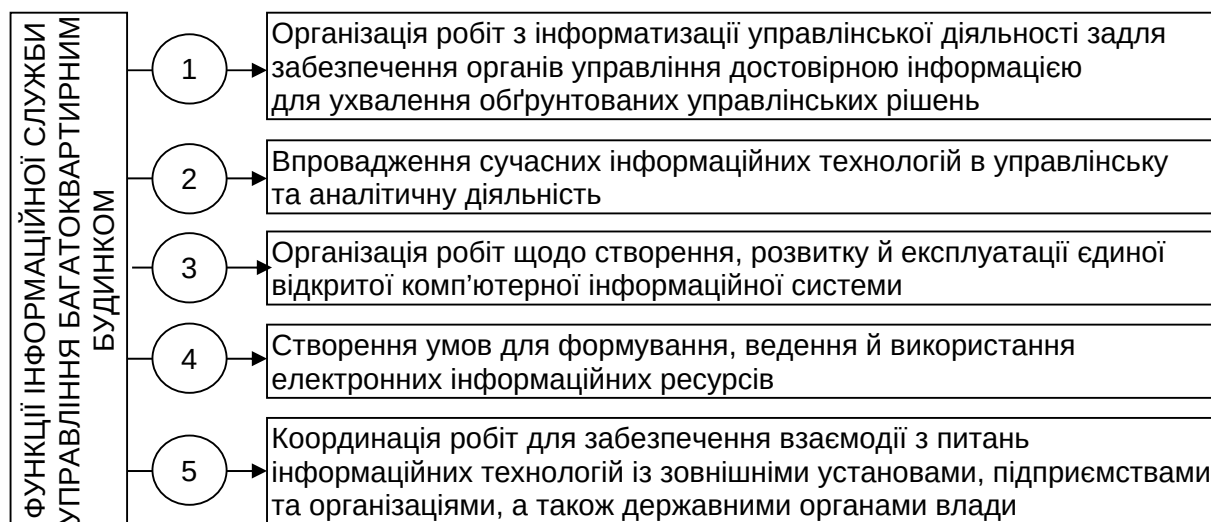


Рис. 7. Функції інформаційної служби управління багатоквартирним будинком

Джерело: побудовано автором

ників і користувачів приміщень у багатоквартирному будинку» варто зазначити, що в процесі беруть участь три категорії осіб, такі як голова ОСББ (представник керуючої компанії), бухгалтер та член ревізійної комісії.

Процес починається з прийому та реєстрації заявок від співвласників. У документі зазначаються основні параметри, такі як об'єкт ремонту, вид дефекту, дата виявлення, контактна особа, відповідальний майстер, вид ремонту. Якщо за отриманою від заявника інформацією не вдається встановити, який потрібен ремонт, то приймається рішення про проведення огляду. Після виконання заявки майстер реєструє «Акт виконаних робіт».

Ключовими показниками якості процесу управління тут є такі:

- швидкість виконання заявки;
- рівень задоволеності співвласників проведеними роботами.

На наш погляд, одним з ефективних способів прискорення здійснення бізнес-процесу «Робота із заявками та зверненнями власників і користувачів приміщень у багатоквартирному будинку», а також підвищення його якості є автоматизація цих процесів.

У структурі органів управління багатоквартирними будинками інформаційна служба не виділена в окремий структурний підрозділ. Контроль за безперебійною діяльністю та усуненням проблем управління інформаційною системою, яка охоплює всі управлінські процеси, покладено на голову ОСББ (керуючу компанію) та бухгалтера.

Інформаційна система поєднує такі складові частини (рис. 6).

Таким чином, інформаційна служба представлена не окремим структурним підрозділом, а головою ОСББ (управляючою компанією), співвласниками та бухгалтером, до обов'язків якого належить забезпечення виконання інформаційною службою таких функцій (рис. 7).

Висновки. Розроблений алгоритм управлінських процесів та модель управління багатоквартирним будинком покликані спростити весь процес та уникнути багатьох помилок, які виникають у разі складних управлінських систем. Таким чином, кожний користувач може отримати інформацію, розміщену у вільному доступі. Також система управління багатоквартирним будинком потребує вдосконалення інформаційного забезпечення задля підвищення ефективності управлінських процесів.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Черкасова С.О., Ахметова М.Ф. Концептуальні засади формування системи обліково-контрольного й інформаційного забезпечення діяльності ОСББ в Україні. *Молодий вчений*. 2018. № 1 (53). С. 1011–1015.
2. Бурій А.В., Осипчук М.О., Кальницький Р.І. Ваш багатоквартирний будинок: хто і як має ним управляти. URL: https://upravbud.info/content/uploads/2019/10/bkb-hto-i-yak-maye-nyum-upravlyaty_new.pdf (дата звернення: 09.09.2021).
3. Алексєєв І.В., Мороз Н.В. Оцінювання ефективності управління житловим фондом. *Актуальні проблеми економіки. Серія «Демографія, економіка праці, соціальна економіка і політика»*. 2016. № 5 (179). С. 246–253.
4. Moroz N.V., Bondarenko L.P., Chubka O.M. Principles of professional management of multi-apartment buildings. *Науковий вісник Полісся*. 2018. № 2 (14). Ч. 1. С. 150–156.

5. Форми управління багатоквартирним будинком. Яку обрати? URL: https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwiR-uKzjO_uAhVNkMMKHQ04BbsQFjAAegQIBBAC&url=http%3A%2F%2Fwww.smila-rada.gov.ua%2Fsites%2Fdefault%2Ffiles%2Fosbb_dok_1.pdf&usg=AOvVaw0eK8TqS1Y7WIXqgifCEDd7 (дата звернення: 09.09.2021).
6. Вибір оптимальної форми управління багатоквартирним будинком. Міністерство розвитку громад та територій України. URL: <https://www.minregion.gov.ua/press/news/vibir-optimalnoyi-formi-upravlinnya-bagatokvartirnim-budinkom> (дата звернення: 09.09.2021).
7. Бухгалтерский учет в ОСМД: наш выбор программного обеспечения. URL: <https://osbb.audit-alliance.com.ua/po-dlya-osbb> (дата звернення: 09.09.2021).
8. Галузеві та спеціалізовані продукти. URL: <http://1c.ua/ua/v8/prod-ua/43416> (дата звернення: 09.09.2021).
9. Мій Дім Online. URL: <https://miydimonline.com.ua> (дата звернення: 09.09.2021).

REFERENCES:

1. Cherkasova S.O., Akhmetova M.F. (2018) Kontseptualni zasady formuvannia systemy oblikovo-kontrolnoho y informatsiinoho zabezpechennia diialnosti OSBB v Ukraini [Conceptual bases of formation of the system of accounting-control and information support of ACMH activity in Ukraine]. *Molodyi vchenyi*, no. 1 (53), pp. 1011–1015.
2. Buryj A.V., Osypchuk M.O., Kalnyczkyj R.I. Vash bagatokvartyrnyj budynok: hto i yak maye nym upravlyaty. Available at: https://upravbud.info/content/uploads/2019/10/bkb-hto-i-yak-maye-nym-upravlyaty_new.pdf (accessed 09 September 2021).
3. Alyeksyeyev I.V., Moroz N.V. (2015) Ocinyuvannya efektyvnosti upravlinnya zhytlovyim fondom. *Aktualni problemy ekonomiky. Seriya "Demografiya, ekonomika praci, socialna ekonomika i polityka"*, no. 5 (179), pp. 246–253.
4. Moroz N.V., Bondarenko L.P., Chubka O.M. (2018) Principles of professional management of multi-apartment buildings. *Naukovyj visnyk Polissya*, no. 2 (14), ch. 1, pp. 150–156.
5. Formy upravlinnya bagatokvartyrny'm budynkom. Yaku obraty? Available at: https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwiR-uKzjO_uAhVNkMMKHQ04BbsQFjAAegQIBBAC&url=http%3A%2F%2Fwww.smila-rada.gov.ua%2Fsites%2Fdefault%2Ffiles%2Fosbb_dok_1.pdf&usg=AOvVaw0eK8TqS1Y7WIXqgifCEDd7 (accessed 09 September 2021).
6. Vybir optymalnoyi formy upravlinnya bagatokvartyrnym budynkom. Ministerstvo rozvytku gromad ta terytorij Ukrainy. Available at: <https://www.minregion.gov.ua/press/news/vibir-optimalnoyi-formi-upravlinnya-bagatokvartirnim-budinkom> (accessed 09 September 2021).
7. Bukhghalterskyj uchet v OSMD: nash vybor proghrammnogho obespecheniya. Available at: <https://osbb.audit-alliance.com.ua/po-dlya-osbb> (accessed 09 September 2021).
8. Ghaluzevi ta specializovani produkty. Available at: <http://1c.ua/ua/v8/prod-ua/43416> (accessed 09 September 2021).
9. Mij Dim Online. Available at: <https://miydimonline.com.ua> (accessed 09 September 2021).

МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ОЦІНКИ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА

METHODICAL APPROACHES TO ASSESSING THE ECONOMIC SECURITY OF THE ENTERPRISE

Кошельок Г.В.

доктор економічних наук, доцент,
доцент кафедри економіки підприємства
та організації підприємницької діяльності,
Одеський національний економічний університет

Малікова І.П.

викладач вищої категорії, старший викладач,
ВСП «Одеський торговельно-економічний фаховий коледж
Київського національного торговельно-економічного університету»

Koshelok Halyna

Odessa National Economic University

Malikova Iryna

Separated Structural Subdivision "Odesa Professional College of Trade and Economics
of Kyiv National University of Trade and Economics"

У статті розглянуто методичні питання кількісної оцінки економічної безпеки підприємства, наведено методичні підходи, які використовуються для визначення рівня економічної безпеки підприємства в умовах невизначеності. З'ясовано, що економічна безпека підприємства є складним латентним показником. Запропоновано оцінювати економічну безпеку підприємства та її функціональні складові частини за допомогою багатовимірного факторного аналізу, а саме методу головних компонент. Доведено, що вся процедура застосування факторного аналізу для вирішення поставлених завдань складається з двох важливих послідовних стадій, а кожна стадія складається з певних етапів. У дослідженні наведено блок-схему процедури методу головних компонент щодо оцінювання рівня економічної безпеки підприємства. Для проведення факторного аналізу використовується фінансова звітність підприємства.

Ключові слова: факторний аналіз, метод головних компонент, чинники-симптоми, латентна ознака, стандартизація.

В статье рассмотрены методические вопросы количественной оценки экономической безопасности предприятия, приведены методические подходы, которые используются для определения уровня экономической безопасности предприятия в условиях неопределенности. Выяснено, что экономическая безопасность предприятия является сложным латентным показателем. Предложено оценивать экономическую безопасность предприятия и ее функциональные составляющие с помощью многомерного факторного анализа, а именно метода главных компонент. Доказано, что вся процедура применения факторного анализа для решения поставленных заданий состоит из двух важных последовательных стадий, а каждая стадия состоит из определенных этапов. В исследовании приведена блок-схема процедуры метода главных компонент касательно оценивания уровня экономической безопасности предприятия. Для проведения факторного анализа используется финансовая отчетность предприятия.

Ключевые слова: факторный анализ, метод главных компонент, факторы-симптомы, латентный признак, стандартизация.

In modern conditions ensuring the economic security of the enterprise is an important issue because of close relation to the efficiency of the enterprise. In addition, the country has acute problems of poor competition in the market, the criminalization of certain segments, which will direct companies to take certain measures to ensure the economic security of the enterprise. It is important for every enterprise to assess the level of economic security in order to improve it in further time. The purpose of the article is to analyze the main approaches to assessing the level of economic security of the enterprise, to offer our own approach to assessing the level of economic security

of the enterprise on the basis of multidimensional analysis. The object of study of this work is the company, the subject – its economic security. Research methods are methods of cognition, synthesis, generalization, systematization, the method of principal components. The article considers methodological issues of quantitative assessment of economic security of the enterprise; methodological approaches are used in the article to determine the level of economic security of the enterprise in conditions of uncertainty. It is noted that to assess the level of economic security it is necessary to choose correctly the evaluation criteria, which are one indicator, several indicators or a function of indicators, which are used to conclude about the state of economic security of the enterprise. It has been found that economic security of the enterprise is a complex latent indicator. It is proposed to assess the economic security of the enterprise and its functional components using multidimensional factor analysis, namely the method of principal components. It is proved that the whole procedure of application of factor analysis to solve the tasks consists of two important successive stages, and each stage consists of certain stages. The study presents a block diagram of the procedure of the method of the main components for assessing the level of economic security of the enterprise. The financial statements of the enterprise are used for factor analysis. The results of the study can be used in further time to assess the level of economic security of the enterprise.

Key words: factor analysis, principal component analysis, symptom factors, latent sign, standardization.

Постановка проблеми. В умовах ринкової економіки діяльність будь-якого підприємства пов'язана з високим рівнем невизначеності. На це впливає безліч факторів внутрішнього та зовнішнього середовища, що в подальшому створює певні загрози економічній безпеці підприємства. Варто зазначити, що рівень економічної безпеки підприємства цілком залежить від його успішного функціонування та стійкого розвитку, тобто їх можна розглядати як взаємопов'язані характеристики. Для підвищення рівня своєї економічної безпеки підприємства повинні розробляти процедури регулювання та пристосування до умов зовнішнього середовища, що постійно змінюються, тому варто правильно вибрати методичний підхід до оцінювання рівня економічної безпеки підприємства та її складових частин.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретико-методологічні засади й актуальні питання оцінювання рівня економічної безпеки підприємства та її підвищення відображено у працях відомих вітчизняних науковців, зокрема З.С. Варналія, В.В. Вахлакової, Н.Ю. Гічової, С.Б. Довбні, С.М. Ілляшенко, Н.М. Пилипенка, К.В. Рединої, О.В. Роженко, Т.В. Сак, Л.В. Фролової, В.І. Чібісової, але низка питань залишається недостатньо розробленою.

Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми. Однією з проблем, що підлягає першочерговому вирішенню, є відсутність методики комплексної оцінки рівня економічної безпеки підприємства з урахуванням усіх її складових частин. Ця проблема досить істотна, оскільки рівні різних складників визначаються за різними шкалами, що ускладнює їх зведення в єдиний комплексний показник, а це пов'язано з неповною визначеністю набору складових частин економічної безпеки підприємства, визначенням складу оціночних критеріїв складових частин економічної безпеки підприємства, відсутністю загальноприйнятих вітчизняних методик оцінювання рівня складових частин економічної безпеки підприємства, тому що підходи, які широко використовуються

в закордонній практиці, не завжди можна використовувати в сучасних умовах нашої країни.

Постановка завдання. Метою статті є аналіз основних підходів до оцінювання рівня економічної безпеки підприємства, пропозиція власного підходу до оцінювання рівня економічної безпеки підприємства на основі багатовимірної аналізу.

Виклад основного матеріалу дослідження. Аналіз наукової літератури показав, що для визначення рівня економічної безпеки підприємства використовуються декілька підходів, таких як ресурсно-функціональний, індикаторний (пороговий), комплексний, підхід на основі оцінки ймовірності банкрутства підприємства [1].

Під час використання ресурсно-функціонального підходу загальний показник визначається як середньозважена оцінка складових частин економічної безпеки підприємства. Цей методичний підхід дає можливість розглядати рівень безпеки за кожною складовою частиною. Розглядаючи економічну безпеку підприємства, можемо виділити такі функціональні складові частини, як внутрішньовиробничі та позавиробничі. До внутрішньовиробничих складових частин економічної безпеки підприємства належать фінансова, кадрова, техніко-технологічна, правова, інформаційна, екологічна та силова. Позавиробничі складові частини включають ринкову та інтерфейсну безпеку [2].

Індикаторний підхід визначається системою індикаторів, що являють собою порогові значення показників діяльності підприємства в різних функціональних сферах. Стан економічної безпеки підприємства оцінюється порівнянням фактичного та нормативного рівнів показників. Різновидом індикаторного підходу є графічний спосіб.

Комплексний підхід до оцінювання економічної безпеки підприємства базується на дослідженні інтегральних показників за складовими частинами економічної безпеки підприємства.

Підхід на основі оцінки ймовірності банкрутства підприємства поділяється на кількісні та якісні методи. У дослідженнях найбільш поши-

реними серед кількісних методів прогнозування банкрутства є зарубіжні та вітчизняні факторні моделі, де факторами виступають окремі показники фінансової діяльності підприємства [3, с. 390].

Більш детально розглянуті підходи висвітлено в роботі [4, с. 63], де зазначено, що ресурсно-функціональний підхід включає факторний аналіз і регресійні економіко-математичні моделі. До комплексного підходу належать метод розрахунку інтегрального показника, методи експертних оцінок, кластерний аналіз, методи штучних нейронних мереж. На нашу думку, розглянутий підхід може бути доповнений SWOT-аналізом, який є одним з найпоширеніших видів аналізу в стратегічному управлінні економічною безпекою підприємства.

Авторами виділено підхід на основі теорії економічних ризиків, до якого належать статистичний метод, метод оцінки фінансової стійкості, аналітичний метод, метод аналізу чуттєвості показників, метод побудови «дерева рішень» [4, с. 63].

Л.В. Фроловою запропоновано системний підхід до оцінювання економічної безпеки, що передбачає виділення п'яти груп показників (обсягу, динаміки, структури, співвідношення, ефективності) за кожною із семи запропонованих складових частин економічної безпеки (трудових ресурсів, фінансових ресурсів, матеріальних ресурсів, нематеріальних ресурсів, управління, маркетингу, виробництва), а також деталізує ідентифікацію проблем на підприємстві, але значно ускладнює процес оцінювання [5].

Н.А. Подлужна наголошує на тому, що найчастіше як критерій економічної безпеки пропонується використовувати сукупний показник економічної безпеки, який не має конкретного кількісного вираження. Розрахунок цього сукупного критерія економічної безпеки заснований на визначенні понесених збитків і тих, яких вдалося запобігти, за кожною з функціональних складових частин (фінансова, технологічна, ресурсна, інформаційна, кримінальна, правова, кадрова, інтелектуальна, соціальна, екологічна) [6]. Формула для розрахунку сукупного критерія економічної безпеки підприємства (СКЕБ) має такий вигляд:

$$СКЕБ = \sum_{i=1}^n K_i d_i, \quad (1)$$

де K_i – значення складових частин функціональних критеріїв економічної безпеки підприємства; d_i – питома вага значущості функціональних складових частин економічної безпеки підприємства.

С.Б. Довбня, Н.Ю. Гічова запропонували методичний підхід «Тримірна діагностика рівня економічної безпеки підприємства», який передбачає оцінку рівня економічної безпеки підприємства залежно від часового параметра, відповідно до якого вона визначається, у зв'язку з

чим у процесі діагностики виділяються три такі основні форми економічної безпеки підприємства:

- поточна економічна безпека підприємства;
- тактична економічна безпека підприємства;
- стратегічна економічна безпека підприємства [7].

На думку авторів дослідження, розглянуті підходи можуть бути доповнені програмно-цільовим підходом, що передбачає оцінку економічної безпеки підприємства, яка базується на інтеграції сукупності показників у розрізі кількох ієрархічних рівнів (використовуються кластерний, багатовимірний аналіз тощо).

Під час визначення напрямів забезпечення економічної безпеки виділяють попереджуючий (передбачувальний) і реагуючий підходи [8].

Попереджуючий підхід – це прогнозування ймовірності можливих погроз задля запобігання ним або мінімізації збитку.

Реагуючий підхід – це конкретні дії з розроблення та реалізації політики, що починається після зниження або втрати певного рівня економічної безпеки підприємства.

Заслужують на увагу підходи, що визначають економічну безпеку підприємства за певними напрямками, такі як операційний підхід, інвестиційний підхід, системний підхід, інноваційний підхід, інфраструктурний підхід, процесний підхід, циклічний підхід [9, с. 278–279].

Операційний підхід – це аналіз економічної безпеки з позицій ефективного використання наявних ресурсів і достатності витрат у ході поточної господарської діяльності для отримання запланованої виручки і прибутку.

Інвестиційний підхід передбачає надійне обґрунтування необхідної величини запланованих інвестицій для ефективного досягнення певних цілей, з одного боку, і аналіз достатності цих інвестицій для надійного досягнення поставлених цілей, з іншого боку.

Системний підхід визначає забезпечення економічної безпеки під час трансформації архітектури підприємства відповідно до змін кон'юнктури і ділової активності.

Інноваційний підхід задіяний для своєчасного оновлення продуктової лінійки і синхронної зміни основних засобів, технології, організації та управління.

Інфраструктурний підхід визначає своєчасність оновлення основних засобів, технології та організації виробництва, що пов'язано з фізичним і моральним старінням, погіршення конкурентоспроможності у зв'язку зі зростанням витрат.

Процесний підхід передбачає аналіз господарської діяльності задля своєчасного виявлення основних, логістичних та управлінських бізнес-процесів, які безпосередньо негативно впливають на величину виручки та прибутку.

Циклічний підхід являє собою адаптивну поведінку підприємства, що забезпечує економічну безпеку за зміни фази ділової активності.

Всі наведені підходи спрямовані на ефективне використання власності [9, с. 278–279]. Основою для аналізу економічної безпеки підприємства є вибір критеріїв оцінювання. Під критеріями розуміють один показник, кілька показників або функцію показників, за якими формується висновок про стан економічної безпеки підприємства.

У сучасних умовах отримав своє поширення багатовимірний факторний аналіз. В основі факторного аналізу лежить припущення, що параметри, які спостерігаються або вимірюються, є лише непрямими характеристиками об'єкта, який вивчається. Насправді існують внутрішні (приховані, що не спостерігаються) параметри та властивості, кількість яких мала, які розкривають значення параметрів, що спостерігаємо.

Метою факторного аналізу є концентрування вихідної інформації, що виражає безліч ознак, які розглядаються через меншу кількість більш емних внутрішніх характеристик явищ, які не піддаються безпосередньому вимірюванню.

Як метод статистичного дослідження факторний аналіз включає такі основні етапи.

1) Формування таких цілей:

– дослідницькі (виявлення факторів та їх аналіз);

– прикладні (побудова агрегованих характеристик для прогнозування та управління).

2) Вибір сукупності ознак і суб'єктів.

3) Отримання вихідної факторної структури.

4) Корегування факторної структури з огляду на мету дослідження.

5) З'ясування факторів другого порядку.

6) Інтерпретування та використання результатів.

Одним із різновидів факторного аналізу є метод головних компонент, за допомогою якого можна отримати оцінки латентних показників.

На нашу думку, показник «економічна безпека підприємства» є латентним і складним. Під латентністю ми розуміємо властивість економічних об'єктів, яка може бути виміряна тільки в порядковій шкалі. Прикметник «латентний» у перекладі з латинської мови означає «прихований, недоступний». Науковий термін «латентний показник» використовується для відображення складних атрибутивних понять, які неможливо кількісно виміряти в метричній шкалі. З огляду на те, що не завжди можна надати однозначно кількісну характеристику цих показників, про їх рівень судять опосередковано за допомогою градацій порядкової шкали «краще – гірше», «більше – менше», «легше – важче».

Латентні показники проявляються на поверхні явищ у вигляді безлічі факторів-симптомів, які відображають різні аспекти складних атрибутивних явищ [10, с. 51].

Варто зазначити, що в сучасних умовах для характеристики господарської діяльності підприємства використовують понад 100 техніко-економічних показників, які характеризують

процеси, що відбуваються, але для управління виробничо-господарськими процесами більша частка цих показників не є необхідною. Багаторазовий опис одного й того ж явища значною кількістю різних показників не тільки не прояснює, але й, навпаки, часто вуалює картину наявної дійсності.

Отже, доцільно вивчати та використовувати методи з отриманням меншого набору показників, за допомогою яких можна отримати необхідну інформацію про найбільш вагомні властивості об'єктів, що вивчаються. Це можна зробити за допомогою методу головних компонент – одного з основних способів багатовимірного статистичного аналізу, за допомогою якого можна зменшити розмірність даних, втративши найменшу кількість інформації.

Вперше метод головних компонент був запроваджений К. Пірсоном у 1901 році, а потім описаний і обґрунтований у працях Г. Хотеллінга, Г. Хармача, С. Рао. Незважаючи на те, що теоретичні аспекти цього методу були зроблені ще на початку минулого століття, його практичне використання було ускладнено великою кількістю складних розрахунків на всіх етапах застосування методу головних компонент. Цей недолік усуває використання пакета STATISTICA, за допомогою якого розрахунки стають значно простішими, тобто виключається необхідність використання додаткових обчислювальних засобів. При цьому аналіз стає більш наочним і зрозумілим для користувача.

Його сутність полягає в тому, що вихідні ознаки (фактори-симптоми), які спостерігаються під час дослідження об'єктів, замінюються новими штучними змінними, що становлять лінійні комбінації вихідних факторів-симптомів. Ці штучні змінні називають головними компонентами, які мають таку важливу властивість: вони лінійно незалежні, тобто є ортогональними векторами, стандартизовані [11, с. 20].

Основна мета методу головних компонент (ГК) полягає у виділенні загальних факторів (головних компонент), які можуть описати максимально можливу частку варіації вихідних факторів-симптомів, але кількість цих ГК повинна бути значно меншою, ніж кількість вихідних ознак.

Якщо кількість вихідних ознак m , то загальна кількість ГК, які можна виділити, також дорівнює m . Однак немає необхідності використовувати всі m ГК.

Варто зазначити, що можна обмежитися розглядом тільки перших r ГК, що пояснюють значну частку дисперсії вихідних факторів-симптомів. Інші m -компоненти виключаються з подальшого аналізу як несуттєві або як такі, що не несуть інформації про ознаки вихідних даних. На практиці число r приблизно у 4–5 разів менше, ніж число m .

Основне рівняння методу має такий вигляд:

$$Z = AF, \quad (2)$$

де Z – матриця стандартизованих значень ознак, що спостерігаються $m \times n$; A – матриця факторних навантажень розміром $m \times n$; F – матриця головних компонент розміром $m \times n$.

Процедура компонентного аналізу складається з п'яти важливих етапів, послідовність яких наведена на рис. 1.

Наведені етапи являють собою послідовність формування відповідних матриць, розміри яких зазначені в кутах прямокутників. До цих етапів належать такі: X – формування матриці вихідних

даних; Z – стандартизація ознак; a_{kl} – побудова кореляційної матриці; A – визначення матриці факторних навантажень; F – виділення, інтерпретація та вимірювання головних компонент.

Варто зазначити, що показник «економічна безпека підприємства» складається з чотирьох рівнів ієрархії. На першому рівні знаходиться сам латентний показник, на другому – групові фактори, на третьому – первинні чинники, а на четвертому – вхідні дані для розрахунку показників (рис. 2).

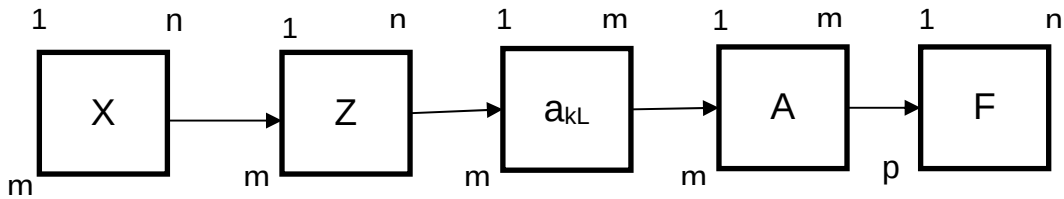


Рис. 1. Найважливіші етапи методу головних компонент

Джерело: складено авторами

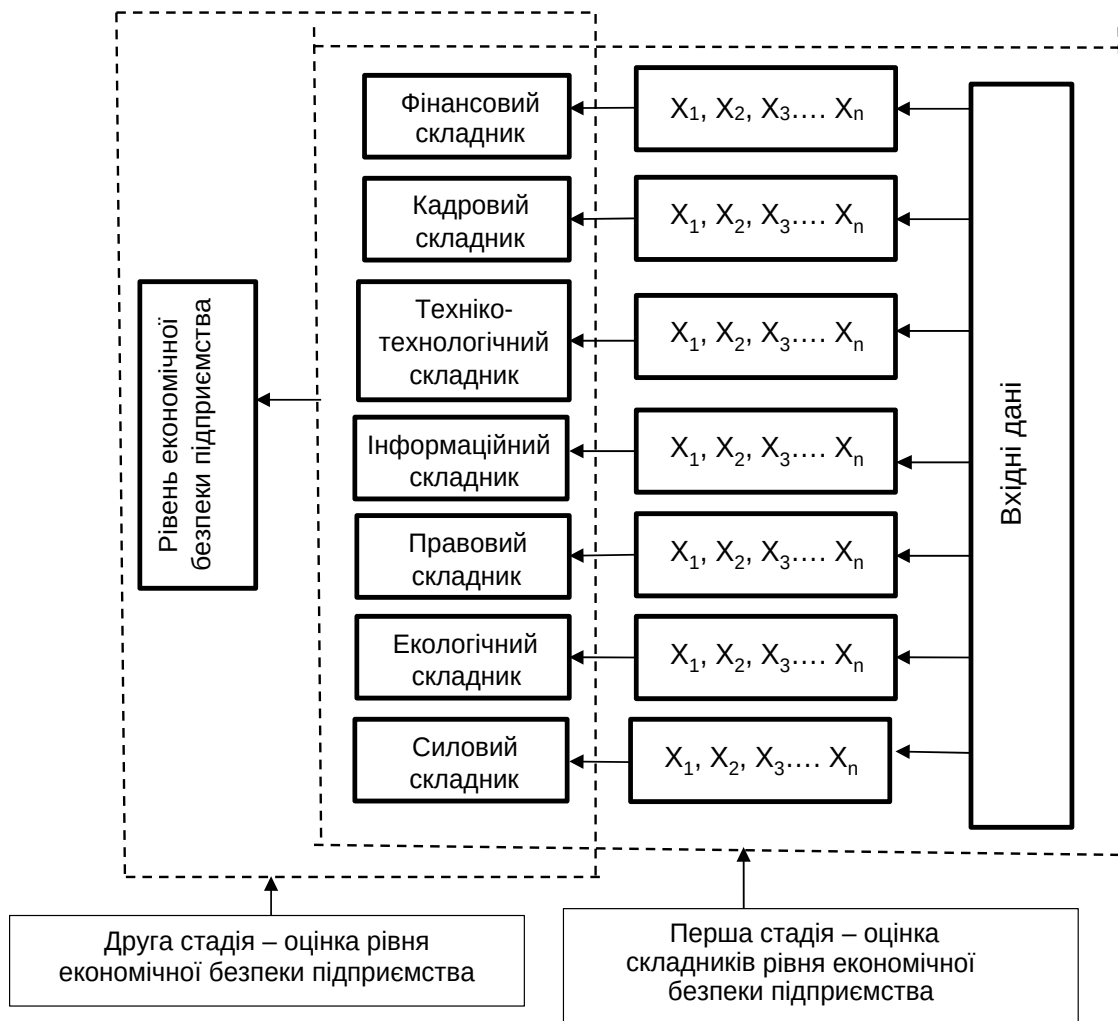


Рис. 2. Двохстадійна процедура оцінювання латентного показника (рівня економічної безпеки підприємства) та його складників

Джерело: складено авторами

Вхідні дані знаходяться у формах фінансової звітності підприємства. Фінансова звітність підприємства призначена для загального користування та включає баланс, звіт про фінансові результати, звіт про рух грошових коштів, звіт про власний капітал і примітки до річної фінансової звітності. Статтею 14 Закону України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» встановлено перелік установ, які зобов'язані оприлюднювати фінансову звітність шляхом її публікації. Оприлюднення інформації здійснюється на сайті загальнодоступної інформаційної бази даних Національної комісії з цінних паперів та фондового ринку.

Уся процедура застосування факторного аналізу для вирішення поставлених завдань складається з двох таких важливих послідовних стадій:

- оцінка групових латентних факторів складових частин економічної безпеки підприємства, тобто чинників-симптомів 2-го рівня ієрархії, на основі інформації про ознаки метричної шкали 3-го рівня ієрархії;
- оцінка шуканого латентного показника економічної безпеки підприємства на базі даних про визначені на попередній стадії групові латентні фактори 2-го рівня ієрархії.

Кожна з цих стадій складається з таких головних етапів (рис. 3).



Рис. 3. Блок-схема процедури методу головних компонент економічної безпеки підприємства

Джерело: побудовано авторами

Примітка: i – номер об'єкта, що досліджується ($i = 1, 2, \dots, n$); k – номер ознаки, що спостерігається ($k = 1, 2, \dots, m$); L – номер головної компоненти ($L = 1, 2, \dots, m$); x_{ki} – значення k -ї ознаки, що спостерігається у i -го об'єкта; z_{ki} – значення k -ї стандартизованої ознаки у i -го об'єкта; F_{Li} – значення L -ї головної компоненти у i -го об'єкта; a_{kL} – коефіцієнт парної кореляції між k -ю ознакою, що спостерігається, та L -ю головною компонентою (факторне навантаження)

Компоненти (F) за кожною окремою групою показника економічної безпеки підприємства, що набуває ознак кожного з індикаторів, які її навантажують, розраховуються за такою формулою:

$$F_m = \sum_{i=1}^m d_i z_i, \quad (3)$$

де Z_i – стандартизовані значення i -ї ознаки з одиничними дисперсіями, сумарна дисперсія дорівнює кількості ознак m ; d_i – ваговий коефіцієнт (факторне навантаження), що визначає ступінь внеску i -го індикатора відповідної групи.

Наступним кроком є розрахунок штучної змінної за кожною групою показника ефективного управління грошовими потоками за такою формулою:

$$I_m = \sum_{i=1}^m d_i F_i, \quad (4)$$

де d_i – факторне навантаження; F_i – значення вихідних даних i -ї компоненти за кожною відповідною групою.

У процесі використання методу головних компонент виділяють головну компоненту, яку

називають генеральною, якщо вона пов'язана зі всіма факторами-симптомами. Якщо головна компонента пов'язана більше, ніж з однією ознакою, вона є груповою.

Висновки. Таким чином, економічна безпека підприємства – це складне латентне поняття, яке потребує певних методів вимірювання. Складовими частинами економічної безпеки підприємства є фінансова, інтелектуальна й кадрова, техніко-технологічна, політико-правова, екологічна, інформаційна, силова. Методом оцінювання рівня економічної безпеки є методи багатовимірної аналізу, а саме метод головних компонент. Він дає змогу найоптимальніше враховувати особливості взаємозв'язків між показниками, що характеризують рівень економічної безпеки підприємства. Отримана кількісна оцінка латентного показника економічної безпеки дає змогу надати певну економічну інтерпретацію результатам, що отримали. Результати подальших розробок будуть пов'язані зі впровадженням цього методу в практичну діяльність підприємств.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Пилипенко Н.М. Розвиток методичних підходів до оцінки економічної безпеки підприємства. *Ефективна економіка*. 2017. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5953> (дата звернення: 05.09.2021).
2. Кошельок Г.В., Пудичева Г.О. Економічна безпека енергетичних підприємств. *Економіка та суспільство*. 2021. № 28. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-28-43> (дата звернення: 05.09.2021).
3. Чібісова В.І. Методи оцінки і прогнозування банкрутства підприємств. *Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки*. 2012. № 22. С. 389–394.
4. Отенко І.П., Іващенко Г.А., Воронков Д.К. Економічна безпека підприємства : навчальний посібник. Харків : ХНЕУ, 2012. 256 с.
5. Фролова Л.В. Методичні підходи до оцінювання економічної безпеки підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2016. № 3 (177). С. 199–209.
6. Подлужная Н.А. Выбор критерия экономической безопасности предприятия. URL: <http://masters.donntu.org/2004/fem/kolomijets/library/index9.htm> (дата звернення: 05.09.2021).
7. Довбня С.Б., Гічова Н.Ю. Діагностика економічної безпеки підприємства як інструмент визначення напрямів його інноваційного розвитку. URL: 2008_3_p036-042.pdf (дата звернення: 05.09.2021).
8. Редина К.В. Основные направления обеспечения экономической безопасности хозяйствующего субъекта. *Молодой ученый*. 2019. № 42 (280). С. 115–118.
9. Моденов А.К., Белякова Е.И., Власов М.П., Лелявина Т.А. Экономическая безопасность предприятия : монография. Санкт-Петербург : СПбГАСУ, 2019. 550 с.
10. Янковий О.Г. Латентні ознаки в економіці : монографія. Одеса : Атлант, 2015. 168 с.
11. Янковой А.Г. Многомерный статистический анализ в системе STATISTICA. Одесса : Оптимум, 2001. 325 с.

REFERENCES:

1. Pylypenko N.M. (2017) Rozvytok metodychnykh pidkhodiv do ocinky ekonomichnoji bezpeky pidpryjemstva [Development of methodical approaches to the assessment of economic security of the enterprise]. *Efektivna ekonomika*, no. 12. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5953> (accessed 5 September 2021).
2. Koshel'ok Gh.V., Pudycheva Gh.O. (2021) Ekonomichna bezpeka energhetychnykh pidpryjemstv [Economic security of energy companies]. *Ekonomika ta suspil'jstvo*, no. 28. Available at: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-28-43> (accessed 5 September 2021).
3. Chibisova V.I. (2012) Metody ocinky i proghnozuvannja bankrutstva pidpryjemstv [Methods of assessing and forecasting the bankruptcy of enterprises] *Naukovi pracj Kirovograd's'kogo nacional'nogho tekhnichnogho universytetu. Ekonomichni nauky*, no. 22, pp. 389–394.
4. Otenko I.P., Ivashhenko Gh.A., Voronkov D.K. (2012) Ekonomichna bezpeka pidpryjemstva [Economic security of the enterprise]. Kharkiv: KhNEU. (in Ukrainian)

5. Frolova L.V. and Rozhenko O.V. (2016) Methodical approaches to enterprise economic security assessment [Methodical approaches to assessing the economic security of the enterprise]. *Aktual'ni problemi ekonomiki*, no. 3, pp. 199–209.
6. Podluzhnaja N.A. Vybor kriterija jekonomicheskoy bezopasnosti predpriyatija [The choice of the criterion for the economic security of the enterprise]. Available at: <http://masters.donntu.org/2004/fem/kolomijets/library/index9.htm> (accessed 5 September 2021).
7. Dovbnja S.B., Ghichova N.Ju. Diagnostyka ekonomichnoji bezpeky pidpryjemstva jak instrument vyznachenja naprjamkiv jogho innovacijnogho rozvytku. [Diagnosis of economic security of the enterprise as a tool for determining the directions of its innovative development]. Available at: 2008_3_p036-042.pdf (accessed 5 September 2021).
8. Redina K.V. (2019) Osnovnye napravlenija obespechenija jekonomicheskoy bezopasnosti hozjajstvujushhego subekta. [The main directions of ensuring the economic security of an economic entity]. *Molodoj uchjonyj*, no. 42 (280), pp. 115–118.
9. Modenov A.K., Beljakova E.I., Vlasov M.P., Leljavina T.A. (2019) Jekonomicheskaja bezopasnost' predpriyatija [Economic security of the enterprise]. Saint-Petersburg: SPbGASU. (in Russian)
10. Yankovyy O.H. (2015) Latentni oznaky v ekonomitsi [Latent features in economics]. Odesa: Atlant. (in Ukrainian)
11. Jankovoj A.G. (2001) Mnogomernyj statisticheskij analiz v sisteme STATISTICA [Multivariate statistical analysis in the STATISTICA system]. Odessa: Optimum. (in Russian)

ФАКТОРИ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ В СИСТЕМІ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

FACTORS OF INVESTMENT STRATEGY ARE IN SYSTEM INCREASE TO COMPETITIVENESS OF ENTERPRISE

Маковоз О.С.

доктор економічних наук, доцент,
професор кафедри менеджменту та оподаткування,
Національний технічний університет
«Харківський політехнічний інститут»

Крайня Д.Р.

слухачка магістратури,
Національний технічний університет
«Харківський політехнічний інститут»

Обуховський О.В.

слухач магістратури,
Національний технічний університет
«Харківський політехнічний інститут»

Makovoz Oksana

National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute"

Krainya Diana

National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute"

Obukhovskiyi Oleksandr

National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute"

У статті проведено аналіз факторів інвестиційної стратегії як важливої складової частини підвищення конкурентоспроможності підприємства в умовах турбулентної економіки. Охарактеризовано інвестиційну привабливість, що є основою для створення інвестиційної стратегії, розглянуто її фактори, які впливають на розроблення інвестиційної стратегії. В основу роботи закладено розгляд інвестиційної стратегії підприємства як розроблення довгострокових цілей розвитку підприємства щодо підвищення конкурентоспроможності. Обґрунтовано синергію факторів інвестиційної стратегії та підвищення конкурентоспроможності підприємства. Охарактеризовано основні найсучасніші цифрові технології, впровадження яких потребує значних інвестицій, але які згодом сприятимуть підвищенню конкурентоспроможності підприємства.

Ключові слова: підприємство, менеджмент, інвестиції, інвестиційна привабливість, стратегія, інвестиційна стратегія, конкурентоспроможність.

В статье проведен анализ факторов инвестиционной стратегии как важной составляющей повышения конкурентоспособности предприятия в условиях турбулентной экономики. Охарактеризована инвестиционная привлекательность, являющаяся основой для создания инвестиционной стратегии, рассмотрены ее факторы, которые влияют на разработку инвестиционной стратегии. В основе работы заложено рассмотрение инвестиционной стратегии предприятия как разработки долгосрочных целей развития предприятия по повышению конкурентоспособности. Обоснована синергия факторов инвестиционной стратегии и повышения конкурентоспособности предприятия. Охарактеризованы основные современные цифровые технологии, внедрение которых потребует значительных инвестиций, но которые впоследствии будут способствовать повышению конкурентоспособности предприятия.

Ключевые слова: предприятие, менеджмент, инвестиции, инвестиционная привлекательность, стратегия, инвестиционная стратегия, конкурентоспособность.

In the modern turbulent terms of manage enterprises constantly take part in competitive activity. For that, not to become an outsider at the market any enterprise must be competitive and begin to think of by strategy of the development. The aim of this work is research of basic factors of investment strategy enterprises that assist the increase of competitiveness of enterprise directly. On such conditions acquire actuality there is forming of investment strategy of enterprise and increase of competitiveness of enterprise through expansion of volumes of investment activity, use of new various types of financial instruments and non-material assets. The article analyzes the investment strategy as an important component of increasing the competitiveness of the enterprise. The investment attractiveness, which is the basis for creating an investment strategy, is characterized, its factors that influence the development of investment attractiveness are considered. The work is based on the consideration of the investment strategy of the enterprise as the development of long-term development goals of the company. The necessity of combining the implementation of the investment strategy with increasing the competitiveness of the enterprise is substantiated. An investment attractiveness that is basis for creation of investment strategy is described, her factors that influence for development of investment strategy are considered. In basis of work consideration of investment strategy of enterprise is stopped up as development of long-term aims of development of enterprise in relation to the increase of competitiveness. The synergy of factors of investment strategy is reasonable and by the increase of competitiveness of enterprise. It follows to take to the number of factors of direct influence – financially-economic to that the elements of control system (structure, methods, aims et al) must be included first of all. With the aim of increase of competitiveness of enterprise a management must direct investments in an innovation. The most modern digital technologies introduction of that needs considerable investments are described to basis, but the increase of competitiveness of enterprise will promote afterwards.

Key words: enterprise, management, investments, investment attractiveness, strategy, investment strategy, competitiveness.

Постановка проблеми. У сучасних турбулентних умовах господарювання підприємства постійно беруть участь у конкурентній боротьбі. Для того щоб не стати аутсайдером на ринку, будь-яке підприємство має бути конкурентоспроможним та замислюватись над стратегією свого розвитку. За таких умов набувають актуальності формування інвестиційної стратегії підприємства та підвищення конкурентоспроможності підприємства через розширення обсягів інвестиційної діяльності, використання нових різноманітних видів фінансових інструментів та нематеріальних активів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питанню формування ефективної інвестиційної стратегії підприємства присвячено велику кількість наукових праць вітчизняних та закордонних науковців, таких як М.Ю. Портер [1], О.Ю. Попова, А.С. Марина [2], О.В. Феєр [3], Д.М. Стеченко [4], І.О. Бланк, Н.М. Гуляєв [5], О.В. Каут, С.М. Дунайчук [6], А.М. Третяк, В.М. Другак, Д.П. Романська, Н.А. Третяк [7], П.В. Брінь, О.В. Прохоренко, М. Нехме, Х. Трабульси [8], С.П. Зоря [9]. Загальновідома теорія конкурентних переваг Майкла Портера, який виділяє чотири стадії конкурентоспроможності національної економіки, що відповідають чотирьом основним рушійним силам (або стимулам), які визначають її розвиток, а саме фактори виробництва, інвестиції, інновації та багатство.

Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми. Численність наукових досліджень з окресленої тематиці свідчить про її актуальність, але ще залишилися невирішені проблеми, серед яких слід назвати аналіз факторів інвестиційної стратегії в системі підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Постановка завдання. Метою роботи є дослідження основних факторів інвестиційної стратегії підприємства, які безпосередньо сприяють підвищенню конкурентоспроможності підприємства.

Виклад основного матеріалу дослідження. На сучасному етапі розвитку теорії інвестування розроблені та застосовуються різні підходи до визначення інвестиційної стратегії підприємства та шляхи підвищення його конкурентоспроможності. Важливими важелями під час оцінювання конкурентоспроможності підприємства є капітал, обсяг, якість, структура його ресурсів, економічний потенціал, корпоративна культура, можливість генерування, інноваційність та додана вартість. Потенціал конкурентоспроможності підприємства – це стабільна основа для успішного розвитку підприємства, яка створює підґрунтя для формування конкурентних переваг поза впливом зовнішнього середовища або під час найбільш можливої мінімізації цього впливу [1, с. 36].

Процес вкладення фінансових ресурсів задля отримання доходу називається інвестуванням. Поняття «інвестиції» в сучасному вимірі досить широке. На мікрорівні інвестиції розглядаються як необхідність вкладення коштів у розширення виробництва; необхідність оновлення основних фондів підприємства, підвищення технічного рівня виробництва; безперечне підвищення якості продукції підприємства; вжиття заходів з охорони навколишнього середовища [2, с. 205].

За допомогою інвестицій можна мінімізувати вплив кризових явищ і забезпечити стійку реалізацію стратегічної мети розвитку кожного підприємства. Визначення інвестиційної стратегії окремого підприємства як потенційного об'єкта інвестування здійснюється інвесторами

в процесі визначення доцільності капітальних вкладень, вибору в придбанні альтернативних об'єктів і купівлі акцій окремих підприємств.

Аналіз літературних джерел щодо вивчення особливостей інвестиційного регулювання дав змогу дійти висновку, що серед сформованого різноманіття підходів до вивчення інвестиційного механізму варто виділити такі основні підходи:

- вивчення інвестиційної діяльності з точки зору елементів інвестиційного процесу;
- вивчення інвестиційної діяльності з точки зору суб'єктів інвестиційного процесу (населення, держави, інвестиційних інститутів, об'єктів інвестування) й механізмів формування ними джерел інвестиційних коштів;
- вивчення інвестиційної діяльності стосовно інструментів та об'єктів вкладення інвестиційного капіталу [10, с. 12].

Досягнення ефекту від залучених інвестицій вітчизняними підприємствами можливе за умови застосування ефективної системи управління, яка уможливить досягнення наперед визначеної мети. Управлінські дії менеджменту підприємства повинні бути спрямовані на раціональне використання наявних інвестиційних ресурсів і досягнення економічного успіху, що може виявлятися у їх стійкому економічному розвитку. Саме тому на підприємствах потрібно реформувати згідно із сучасними умовами наявну систему управління інвестиційною діяльністю та використовувати нові, ефективні інструменти задля забезпечення їх поступального випереджального розвитку. Ефективна політика управління інвестиційною діяльністю повинна стати таким засобом, який дасть можливість покращити економічні, соціальні, інноваційні та інші показники діяльності підприємств [3, с. 144–145].

Низка аспектів інвестиційного розвитку визначається вимогами статуту та розробленою підприємством стратегією розвитку. Крім цього, на підприємстві може бути розроблений і затверджений комплекс внутрішніх нормативів та вимог за окремими напрямками інвестиційного забезпечення. Система конкретних методів і засобів управління процесом інвестиційного забезпечення повинна бути визначена кожним підприємством з урахуванням специфіки їх функціонування [4, с. 107].

«Інвестиційна стратегія – це система довгострокових цілей інвестиційної діяльності підприємства, визначуваних загальними завданнями його розвитку та інвестиційною ідеологією, а також вибір найбільш ефективних шляхів їх досягнення» [5, с. 189]. Інвестиційні стратегії можуть бути визначені через напрями інвестиційної діяльності підприємства, структуру джерел фінансування інвестицій, систематичність (регулярність) інвестиційного процесу тощо. При цьому в умовах розвиненої системи довгострокового планування на підприємстві і

здатності підприємства домагатися поставлених довгострокових цілей інвестиційні стратегії повинні впливати на обсяги інвестицій [6, с. 21]. Оцінювання й аналіз інвестиційної стратегії компанії, з одного боку, є основою для розвитку її інвестиційної політики, а з іншого боку, дають змогу виявляти недоліки в компанії, передбачати заходи щодо їх усунення та покращувати можливості залучення інвестиційних ресурсів. Це допомагає інвесторам прийняти рішення щодо інвестування в певну компанію.

Під час визначення інвестиційної стратегії доцільно враховувати інвестиційну привабливість підприємства, яка є сукупністю характеристик його фінансово-господарської та управлінської діяльності, перспектив розвитку та можливості залучення інвестиційних ресурсів.

Інвестиційну привабливість компанії слід розглядати як сукупність характеристик її управлінської та фінансово-господарської діяльності, перспектив розвитку та можливості залучення інвестиційних ресурсів.

А.М. Третяк, В.М. Другак, Д.П. Романська, Н.А. Третяк зазначають, що інвестиційна привабливість підприємства – це інтегральна характеристика, що відображає конкурентний потенціал підприємства для досягнення інвестором мети з мінімальним ризиком [7, с. 52].

Привабливість інвестицій також слід визначати як сукупність різних факторів, класифікація та ступінь впливу яких можуть змінюватися залежно від таких чинників:

- виробничо-технічні характеристики підприємства, в яке вкладено кошти;
- цілі інвестора;
- економічний розвиток компанії в минулому і зараз;
- очікувані темпи зростання виробництва;
- вплив зовнішніх факторів, зокрема чинного законодавства, екологічної ситуації, рівня конкуренції.

Зазначені фактори безпосередньо впливають на формування конкурентоспроможності підприємства загалом. Підвищення конкурентоспроможності підприємства сприяє зростанню вартості активів і збільшує привабливість для інвестора.

Основним етапом формування інвестиційної привабливості підприємства є виявлення факторів, що впливають на конкурентоспроможність, та їх класифікація, що сприяє кращому та повнішому усвідомленню сутності інвестиційної стратегії. Групи факторів інвестиційної стратегії підприємства представлені на рис. 1.

До факторів прямого впливу слід віднести фінансово-економічні, до яких перш за все повинні включатись елементи системи управління (структура, методи, цілі тощо).

На наш погляд, також вагомим фактором інвестиційної стратегії є рівень організації бізнес-процесів на підприємстві. Однією з найважливіших характеристик бізнес-процесу є його

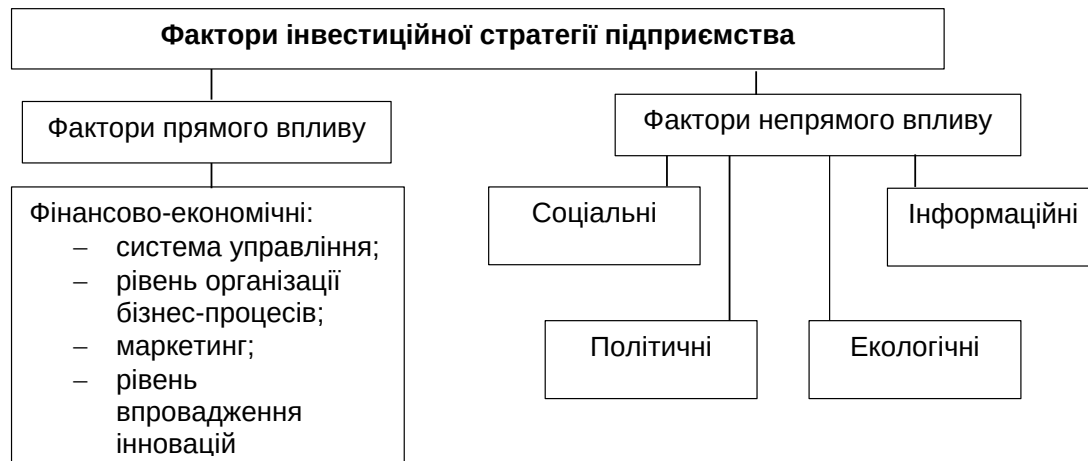


Рис. 1. Фактори інвестиційної стратегії підприємства

Джерело: авторська розробка

стратегічний внесок до компетенції компанії, яка характеризується трьома показниками, а саме доданою вартістю бізнес-процесу; часткою процесу для CSF (Critical Success Factor); вартістю внесених змін [8, с. 96]. Загальновідомим є визначення критичних факторів успіху (CSF) як життєво важливих факторів, на яких необхідно зосередитися для успіху підприємства. Цей фактор пов'язаний з попереднім, оскільки саме менеджмент компанії відповідає за організацію бізнес-процесів.

Ще одним важливим фактором є маркетинг як стимулювання широкого надання послуг за допомогою відповідної рекламної політики, компетентного підходу та змісту в різних сегментах ринку тощо.

Інвестиційна стратегія включає визначення довгострокових пріоритетів у сфері інвестиційних цілей, визначення пріоритетів для їх досягнення та передбачення можливих фінансово-економічних наслідків для компанії у разі відхилень від певних ставок та пропорцій її основних систем.

Так, С.П. Зоря [9, с. 70–72] пропонує як множину стратегій такі їх види, як стратегія виживання або скорочення, стратегія розвитку і стратегія вдосконалення. Стратегія вдосконалення передбачає апробацію нових перспективних напрямів діяльності, диверсифікацію виробництва, реалізацію інвестиційних проєктів, підвищення якісного складу та матеріальне стимулювання працівників, а також покращення інформаційної бази. Стратегія розвитку передбачає маркетингову орієнтацію, моніторинг ринку, стимулювання збуту, співпрацю з ділерами, техніко-технологічну модернізацію, підвищення якості виробництва, поглиблення спеціалізації та концентрації виробництва, збільшення масштабів виробництва і застосування збутової кооперації. Стратегія виживання передбачає скорочення обсягів збиткових напрямів діяль-

ності, оптимізацію структури посівних площ за допомогою економіко-математичного програмування, диверсифікацію виробництва, використання ресурсозберігаючих технологій, забезпечення високого рівня продуктивності, мінімізацію собівартості й моральне стимулювання працівників. Сам алгоритм передбачає такі етапи, як діагностика відповідності поточної стратегії підприємства його потенціалу та умовам бізнес-середовища, постановка цілей, вибір оптимальної конкурентної стратегії, розроблення дій у розрізі функціональних стратегій та їх безпосередня реалізація, реалізація конкурентної стратегії з подальшим стратегічним контролем і коригуванням. Основою вибору стратегії є інтегрований показник потенціалу конкурентоспроможності, який набуває таких значень, як високий, достатній або незадовільний. Разом з оцінюванням цього показника пропонується визначати позиції підприємств на ринку в конкурентній боротьбі.

Основною складовою частиною визначення змісту інвестиційної стратегії є не тільки чітке формування цілей і принципів, але й урахування певних вимог, які визначають точність, правильність та ефективність реалізації загальної стратегії розвитку підприємства. Дотримання цих вимог дасть змогу менеджменту підприємства реалізувати свій план дій щодо ефективного здійснення інвестиційної діяльності.

Задля підвищення конкурентоспроможності підприємства менеджмент повинен спрямовувати інвестиції в інновації. Сьогодні більшість підприємств широко застосовує найсучасніші цифрові технології, серед яких можна виділити такі:

– інтелект речей; штучний інтелект став ключовим компонентом більшості автономних розумних пристроїв; він став незамінним у повсякденному житті, і саме ця незамінність передбачає зміну ландшафту: від Інтернету речей до інтелекту речей; штучний інтелект –

це розвиваюча галузь інформатики, яка аналізує величезну кількість даних і виконує подібні до людини завдання на основі її результатів; машинне навчання, глибоке навчання та оброблення природної мови – це одні з багатьох можливостей, які можна широко використовувати в будь-якому бізнесі;

– збільшення кількості прогресивних та гібридних програм; прогресивні вебпрограми (PWA) – це поєднання вебсторінки та мобільного додатка; подібно до власних програм PWA можуть працювати в автономному режимі та надсилати push-сповіщення; але, на відміну від власних програм, PWA можна зв'язувати, їх можна використовувати на різних платформах (для Android та iOS не потрібні окремі кодові бази), і вони не вимагають участі в магазинах додатків; гібридне розроблення додатків також охоплює елементи власних та вебпрограм; використовуючи певну структуру, гібридні програми створюються шляхом додавання функцій, як власних, так і вебпрограм;

– цифрова (віртуальна) реальність, що не є абсолютно новою концепцією, адже вона вже отримала свою частку на ринку; але, коли прийшла пандемія і досвіду реального світу стало замало, занурюючи середовища змогли відтво-

ритись на відкритому повітрі та залучити більше споживачів; за цього підходу більшість споживачів зараз воліють робити покупки з доповненою та віртуальною реальністю;

– практики розроблення програмного забезпечення, такі як методології Agile та DevOps, що приводять до змін у хмарній інфраструктурі та управлінні підприємством [11].

Таким чином, основним фактором, що впливає на конкурентоспроможність підприємства, є рівень впровадження інновацій. Саме інноваційність у роботі підприємства сприяє підвищенню ефективності, але для цього, як правило, потрібні додаткові інвестиції.

Висновки. У ході дослідження виявлено, що сьогодні саме інвестиційна стратегія є рушійною силою в системі підвищення конкурентоспроможності підприємства. Для розширення або модернізації діяльності компанії слід ретельно розробляти інвестиційну стратегію. Формування загальної інвестиційної стратегії підприємства базується на факторах прямого та непрямого впливу. До факторів прямого впливу слід віднести фінансово-економічні, які включають систему управління, рівень організації бізнес-процесів, маркетинг та рівень впровадження інновацій на підприємстві.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Porter M.E. *Competitive Advantage of Nations*. New York : Free Press, 1990. 426 p.
2. Фінансово-економічна система України: сучасний стан та напрями розвитку : колективна монографія / за заг. ред. О.Ю. Попової, А.С. Мариньої. Покровськ : ДВНЗ «ДОНТУ», 2019. 281 с.
3. Феєр О.В. Управління інвестиційною діяльністю підприємств у ринкових умовах. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. 2016. № 851. С. 140–145.
4. Стеченко Д.М. Стимулювання інноваційно-інвестиційної активності розвитку конкурентоспроможності економіки. *Теоретичні та прикладні питання економіки*. 2012. Вип. 27. Т. 1. С. 106–110.
5. Бланк І.О., Гуляєва Н.М. Інвестиційний менеджмент : підручник / за заг. ред. А.А. Мазаракі. Київ : Київський національний торгово-економічний університет, 2003. 398 с.
6. Каут О.В., Дунайчук С.М. Аналіз типових інвестиційних стратегій промислових підприємств. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. № 7. С. 20–24.
7. Третяк А.М., Другак В.М., Романська Д.П., Третяк Н.А. Інвестиційна привабливість землекористування в Україні. *Вісник аграрної науки*. 2009. № 12. С. 50–54.
8. Brin P., Prokhorenko O., Nehme M., Trabulsi H. Strategic contribution of a business process to company's performance. *Journal of Information Technology Management*. 2020. № 12 (3). P. 82–99. DOI: 10.22059/jitm.2020.76296.
9. Зоря С.П. Удосконалення механізму формування та вибору конкурентних стратегій аграрних підприємств. *Юрінком Інтер*. 2014. № 10. С. 69–75.
10. Маковоз О.С. Економічний захист результатів інвестиційної діяльності підприємств та об'єднань аграрної сфери: стратегії, механізми та інструментарій : монографія. Харків : Смуґаста типографія, 2018. 314 с.
11. 2021's 8 Biggest Enterprise Software Development Trends (ELEKS). URL: <https://eleks.com/blog/enterprise-software-development-trends/f> (дата звернення: 10.09.2021).

REFERENCES:

1. Porter M.E. (1990) *Competitive Advantage of Nations*. New York: Free Press. 426 p.
2. Popova O.Yu., Marina A.S. (ed.) (2019) *Financial and economic system of Ukraine: current state and directions of development: collective monograph*, Pokrovs'k: DVNZ "DoNTU". (in Ukrainian).
3. Fejer O.V. (2016) *Upravlinnja investycijnoju dijalinistju pidpryjemstv u rynkovykh umovakh [A management of enterprises investment activity is in market conditions]*. Visnyk Nacional'nogho universytetu "L'jvivs'jka politekhnika". *Menedzhment ta pidpryjemnyctvo v Ukrajinі: etapy stanovlennja i problemy rozvytku*, no. 851, pp. 140–145.

4. Stechenko D.M. (2012) Stymuljuvannja innovacijno-investycijnoji aktyvnosti rozvytku konkurentospromozhno-sti ekonomiky [Stimulation of innovative-investment activity of development of competitiveness of economy]. *Teoretychni ta prykladni pytannja ekonomiky*, vol. 27. Т. 1, pp. 106–110.
5. Blank I.O. and Huliaieva N.M. (2003) Investytsijnyj menedzhment [Investment management]. Kyiv. nats. torh. ekon. unt, Kyiv, Ukraine. (in Ukrainian)
6. Kaut O.V. and Dunaychuk S.M. (2018), Analiz typovykh investycijnykh strateghij promyslovykh pidpryjemstv [Analysis of typical investment strategies of industrial enterprises]. *Investytsiyi: praktyka ta dosvid*, vol. 7, pp. 20–24.
7. Tretjak A.M., Drughak V.M., Romansjka D.P., Tretjak N.A. (2009) Investycijna pryvablyvistj zemlekorystuvannja v Ukrajinі [An investment attractiveness of land-tenure is in Ukraine]. *Visnyk aghrarnoji nauky*, no. 12, pp. 50–54.
8. Brin P., Prokhorenko O., Nehme M., Trabulsi H. (2020) Strategic Contribution of a Business Process to Company's Performance. *Journal of Information Technology Management*, no. 12 (3), pp. 82–99. DOI: 10.22059/jitm.2020.76296.
9. Zorja S.P. (2014) Udoskonalennja mekhanizmu formuvannja ta vyboru konkurentnykh strateghij aghrarnykh pidpryjemstv [Improvement of mechanism of forming and choice of competition strategies of agrarian enterprises]. *Jurinkom Inter*, no. 10, pp. 69–75.
10. Makovoz O.S. (2018) Ekonomichnyj zakhyst rezuljtativ investycijnoji dijalnosti pidpryjemstv ta ob'jednani aghrarnoji sfery: strateghiji, mekhanizmy ta instrumentarij [Economic defence of results of investment activity of enterprises and associations of agrarian sphere : strategies, mechanisms and tool]. Kharkiv: Smughasta typoghrafija. (in Ukrainian)
11. 2021's 8 Biggest Enterprise Software Development Trends (ELEKS). Available at: <https://eleks.com/blog/enterprise-software-development-trends/f> (accessed 10 September 2021).

АВТОМАТИЗАЦІЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДАМИ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА

AUTOMATION OF RESTAURANT MANAGEMENT SYSTEM

Сидорук А.В.

кандидат педагогічних наук,
доцент кафедри туризму та готельно-ресторанної справи,
Запорізький національний університет

Омельяненко Г.А.

кандидат педагогічних наук,
доцент кафедри теорії і методики фізичної культури та спорту,
Запорізький національний університет

Середа І.В.

директор ресторанного закладу "Aristocrate"
(м. Запоріжжя, Україна)

Sydoruk Anna

Zaporizhzhya National University

Omelianenko Halyna

Zaporizhzhya National University

Sereda Igor

Director of the restaurant "Aristocrate"
(Zaporizhzhia, Ukraine)

У статті розглянуто сучасний стан розвитку інформаційних технологій. Висвітлено погляди вітчизняних і зарубіжних наукових діячів на використання інформаційних технологій у процесі управління закладами ресторанного господарства. Проаналізовано потреби споживачів відповідно до основних і додаткових послуг, які надають ресторани заклади. З огляду на дослідження науковців і специфіку ресторанного бізнесу визначено, що для закладів ресторанного господарства автоматизована система управління – це комплекс інтегрованих підсистем, які створюють ефективне середовище взаємодії співробітників, клієнтів, а також ділових партнерів, сприяють підвищенню ефективності управління діяльністю підприємства. Виокремлено складові частини процесу організації ресторанного господарства та єдиної інформаційної бази даних ресторану, а також проблеми, які можуть виникати через невідповідну систему його управління. Проаналізовано основні програмні комплекси, у функції яких входить автоматизація системи управління ресторанним закладом, які представлені на вітчизняному ринку. Охарактеризовано складові модулі виокремлених програмних комплексів автоматизації системи управління ресторанами закладами, їх особливості та функціональні можливості.

Ключові слова: автоматизація, інформаційні технології, програмний комплекс, система управління, ресторанний заклад.

В статье рассмотрено современное состояние развития информационных технологий. Освещены взгляды отечественных и зарубежных научных деятелей на использование информационных технологий в процессе управления заведениями ресторанного хозяйства. Проанализированы потребности потребителей услуг, предоставляемых ресторанами закладами. С учетом исследований ученых и специфики ресторанного бизнеса определено, что для заведений ресторанного хозяйства автоматизированная система управления – это комплекс интегрированных подсистем, которые создают эффективную среду взаимодействия сотрудников, клиентов, а также деловых партнеров, способствуют повышению эффективности управления деятельностью предприятия. Выделены составляющие процесса организации ресторанного хозяйства и единой информационной базы данных ресторана, а также проблемы, которые могут возникать из-за несоответствующей системы его управления. Проанализированы основные программные комплексы, в функции которых входит авто-

матизация системы управления ресторанным заведением, которые представлены на отечественном рынке. Охарактеризованы составляющие модули выделенных программных комплексов автоматизации системы управления ресторанными заведениями, их особенности и функциональные возможности.

Ключевые слова: автоматизация, информационные технологии, программный комплекс, система управления, ресторанное заведение.

The current state of development of information technologies is considered in the article. The views of domestic and foreign scientists on the use of information technology in the management of restaurants are highlighted. The needs of consumers, respectively, of the basic and additional services provided by restaurants are analyzed. It is determined, focusing on the research of scientists and the specifics of the restaurant business, that for restaurants the automated management system is a set of integrated subsystems that create an effective environment for employees, customers and business partners, and help improve business management. The components of the process of organization of the restaurant industry and the unified information database of the restaurant are singled out, as well as the problems that may arise due to the inadequate management system. The main software packages, the functions of which include the automation of the restaurant management system, which are presented on the domestic market, are analyzed. From the whole list of information technologies aimed at the management of restaurant establishments, the most popular are such business automation systems as "R-Keeper", "B52@Restaurant", "Parus-Restaurant", "iikoRMS". The component modules of the selected software complexes of automation of the restaurant management system, their features and functional capabilities are characterized. It is determined that the automation of the management system of restaurants is usually through the formation of a computer management system (Restaurant Management System), which serves the restaurant cycle in two areas: service (front-office) and management (back-office), and provides the ability to continuously monitor the work of all structural units of the institution, analyze and forecast the results of its activities. The main advantages of the automated restaurant establishment over other establishments of the service sphere, thanks to introduction of information technologies which will form the flexible mechanism of management of business processes and adaptation in the market of service services are allocated.

Key words: automation, information technology, software, control system, restaurant.

Постановка проблеми. Стрімкий розвиток економічного і науково-технічного прогресу сучасного світу перш за все пов'язаний з інформаційними технологіями, які мають активний вплив на інші суміжні напрями. Інформаційні технології сьогодення є інструментом удосконалення і підвищення ефективності діяльності підприємств будь-якої сфери господарювання. Серед великого переліку інформаційних технологій, які активно використовуються в комерційній діяльності, важливе місце посідають автоматизовані системи управління, ефективність яких пояснюється комплексністю та системністю автоматизації усіх бізнес-процесів підприємства. Заклади ресторанного господарства не є винятком, адже специфіка й складність напряму їх діяльності вимагають не тільки автоматизації виробничих, комерційних та управлінських процесів, але й формування єдиної системи управління, що має забезпечувати чіткість і легкість керування, усунення наявних недоліків в управлінні, контроль ресурсів, створення системи лояльності та взаємозв'язку з клієнтами, а також підвищення результативності та ефективності діяльності загалом.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. До розгляду проблем використання інформаційних технологій у закладах ресторанного господарства вдавалося багато вітчизняних і зарубіжних наукових діячів. Зокрема, питання впровадження інформаційних систем та технологій у процеси управління вивчали В. Гужва, Л. Дубчак, В. Косарев [1; 2; 3]; вико-

ристання програмного забезпечення в управлінні сучасними підприємствами досліджували А. Журавльова, Ж. Пророчук, [11]; доцільності застосування інформаційних технологій у ресторанному бізнесі присвятили роботи А. Когут і С. Степова [12]. Питання використання сучасних інформаційних технологій у готельному та ресторанному бізнесі розглядали О. Оліфіров, А. Лутай, К. Федусова [4; 5; 14]. Проте проблема автоматизації системи управління закладами ресторанного господарства шляхом комплексного впровадження інформаційних технологій, незважаючи на її актуальність, ще вивчена недостатньо.

Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми. Час, коли похід в ресторан не був ніяк пов'язаний з технологіями, минув. Те, що раніше здавалося новаторством (наприклад, онлайн-замовлення з доставкою або безкоштовний Wi-Fi у закладі), тепер стало сервісом за замовчуванням. Упровадження інновацій у ресторанний бізнес змінило ринок сервісних послуг. За даними досліджень ресторанного ринку "NRA Show" [15], більша частина населення звертає увагу на можливість замовлення їжі через мережу Інтернет і попердне замовлення телефоном; наявність безкоштовного Wi-Fi; можливість розрахунку через Apple Pay та Google Pay. Отже, щоб ресторанний заклад мав позитивний імідж і прибуток, необхідно постійно досліджувати потреби споживачів та ринок конкурентів, удосконалювати перелік послуг, а також автоматизацію процесів

управління. Проникнення сучасних інформаційних технологій у різні сфери людської діяльності сьогодні стає одним із найважливіших чинників підвищення ефективності виробничих процесів, важливість яких ще не до кінця усвідомлена багатьма підприємствами ресторанної сфери.

Постановка завдання. Метою статті є надання характеристики процесу організації ресторанного бізнесу; виокремлення різновидів програмних комплексів для автоматизації системи управління ресторанним закладом; виконання аналізу складових модулів автоматизованих систем управління закладом ресторанного господарства.

Виклад основного матеріалу дослідження. Збільшення кількості ресторанних закладів сприяє стрімкому посиленню конкуренції, досягнення успіху серед яких залежить від багатьох факторів, одним із яких є використання інформаційних технологій.

На думку науковців, автоматизована система управління являє собою цілісний програмно-апаратний комплекс, який дає змогу задовольнити як поточні, так і стратегічні потреби підприємства в опрацюванні даних [10; 13]. Орієнтуючись на специфіку ресторанного бізнесу, можемо визначити, що для закладів ресторанного господарства автоматизована система управління – це комплекс інтегрованих підсистем, які створюють ефективне середовище

взаємодії співробітників, клієнтів і ділових партнерів та сприяють підвищенню ефективності управління діяльністю підприємства.

Організація ресторанного бізнесу – це складний процес, який поєднує такі складові частини:

- організація і контроль над дотриманням санітарних та технологічних норм;
- контроль зовнішнього вигляду й культури поведінки обслуговуючого персоналу;
- виконання облікових процесів;
- аналітична робота;
- облік надходження та списання продуктів;
- формування вартості страв.

Вимога автоматизації всіх цих процесів виникає перш за все через необхідність врахування великої кількості деталей; неможливість постійного наочного контролю виконання кожного технологічного процесу керівниками; необхідність швидкого прийняття рішень і високої мобільності людських кадрів [12].

Заклади ресторанного бізнесу постійно стикаються з проблемами, які заважають їм працювати з максимальною віддачею (рис. 1). Проте завдяки упровадженню автоматизованих систем управління виокремлені проблеми можуть вирішуватися з мінімальними витратами.

Задля визначення основних можливостей і відмінностей, а також виокремлення ключових переваг автоматизації системи управління ресторанним закладом слід провести аналіз осно-



Рис. 1. Проблеми, що приводять до неефективної діяльності ресторану

Джерело: сформовано на основі даних джерела [12]

вних програмних комплексів, які представлені на вітчизняному ринку.

Автоматизація системи управління закладом ресторанного господарства відбувається зазвичай за допомогою формування комп'ютерної системи управління (Restaurant Management System), яка обслуговує ресторанний цикл у двох зонах, таких як обслуговування (front-office) й управління (back-office). Взаємозв'язок цих двох зон, пристроїв і програмного забезпечення дає змогу сформувати єдину базу даних підприємства, яка акумулює всю оперативну інформацію щодо його діяльності (рис. 2) [4].

Необхідність використання автоматизованих систем управління пояснюється тим, що сформована єдина база даних постійно систематизується й оновлюється, що дає можливість керівнику закладу приймати економічно обґрунтовані управлінські рішення.

Проаналізуємо вітчизняний ринок програмних комплексів і продуктів, призначених для автоматизації управління ресторанним бізнесом. Найпопулярнішими є такі системи автоматизації бізнесу, як "R-Keeper", "B52@Ресторан", «Парус-Ресторан», "iikoRMS".

Розглянемо більш детально кожен з них.

Система "R-Кеєр" – програмний комплекс, який контролює роботу кожного співробітника закладу, фіксує всі дії. Працівник отримує персональну магнітну карту, яка дає йому змогу зареєструватися в системі та проходити авторизацію задля виконання будь-якої дії.

"R-Кеєр" складається з таких окремих програм, кожна з яких призначена для певної категорії працівників [7].

1) Модуль «Офіціант» призначений для формування замовлень і відправки їх на кухню. Також дає змогу роздрукувати документи для відвідувача, провести скасування замовлення тощо.

2) Модуль «Касир» виконує відразу кілька важливих функцій, а саме реєструє обслуговуючий персонал на початку зміни, відображає оплату їх рахунків.

3) Модуль «Бармен» спрямований для обслуговування відвідувачів біля стійки бару. Він дає змогу бармену виконувати функції як офіціанта, так і співробітника каси, тобто бармен відкриває рахунок під час надходження замовлення й закриває його під час надходження грошей від відвідувача.

4) Модуль «Менеджер» надає можливості заповнення й корегування довідників (відомості про персонал, меню, картки на постачальників, товарні запаси тощо), закриття робочого дня та формування звітної інформації. Якщо в ресторані не один менеджер, то співробітники працюють в одному модулі, але кожен з них має доступ лише до певного функціоналу, необхідного для його роботи.

Наступна система автоматизації управління ресторанами закладами "B52@Ресторан" поєднує такі складники [8].

1) "Front-office". "B52@Ресторан" працює в єдиному комплексі з "B52@Товарно-фінансовий облік" і контролює реалізацію асортименту в торговельному залі ресторану. При цьому всі дії персоналу повністю управляються системою, даючи можливість менеджменту підприємства займатися організацією бізнес-процесів. Реалі-



Рис. 2. Основні складові частини єдиної інформаційної бази даних ресторану

Джерело: сформовано на основі даних джерела [4]

зовано всі відомі системи знижок, тимчасових, періодичних і акційних змін цін. Розрахункова частина разом зі стандартними варіантами оплати підтримує роботу з корпоративними та особистими дебетовими картами.

2) "Back-office" Ядром системи є "B52@ Товарно-фінансовий облік", який дає змогу вести чіткий і прозорий складський і фінансовий облік підприємства. Тут контролюються закупівля товару, переміщення товару між підрозділами підприємства, проводиться інвентаризація інгредієнтів, напівфабрикатів і готової продукції, а фінансовий облік дає можливість контролювати взаєморозрахунки з постачальниками. Історія змін відпускних і закупівельних цін, а також калькуляційних карт разом з повноцінним урахуванням дає змогу формувати серйозну аналітичну базу, на основі якої приймаються важливі маркетингові рішення.

3) "Mobile". Це альтернативне рішення для офіціантів і адміністраторів, засноване на кишеньковому комп'ютері, що дає змогу офіціанту, не втрачаючи часу, вводити замовлення, спілкуючись з клієнтом, не відходячи від столика.

4) "Call-centre". Це система обліку замовлень телефоном.

Програмний комплекс «Парус-Ресторан» призначений для автоматизації діяльності ресторану, кафе, бару, пабу, клубу, пансіонату та інших закладів ресторанного бізнесу умовно можна розділити на дві складові частини, такі як "front-офіс" і "back-офіс" [9].

Складова частина "front-офіс" включає такі функціональні можливості, як робоче місце офіціанта, бармена; робоче місце касира; робоче місце адміністратора залу.

Складова частина "back-офіс" програмного комплексу «Парус-Ресторан» поєднує такі функціональні можливості:

- ведення довідника продуктів з урахуванням взаємозамінності;
- ведення цінової політики за допомогою реєстрації калькуляційних карт страв і напівфабрикатів з урахуванням взаємозамінності продуктів (можлива заміна декількома продуктами з урахуванням пріоритетів для заміни);
- ведення журналу виготовлених страв;
- реєстрація типових меню (наприклад, бізнес-ланч, фуршети, банкет);
- списання страв у розрізі використовуваних продуктів;
- реєстрація попередніх замовлень на банкет.

Крім оплати з печаткою фіскального чека, система «Парус-Ресторан» дає змогу проводити оплату за безготівковим розрахунком, по клубній карті клієнта, а також у кредит клієнта або в кредит співробітника. Коли система використовується разом із програмним комплексом «Парус-Готель», можливим є закриття рахунку на номер, у якому проживає гість, із включен-

ням в оплату рахунку суми за харчування в ресторані. Система інтегрована з різним обладнанням, а саме касовими апаратами, фіскальними реєстраторами, сканерами штрих-кодів, чековими, касовими принтерами.

Система "iiko" ("iikoRMS") – це програмний комплекс, за допомогою якого можна не тільки повністю автоматизувати роботу ресторану або мережі ресторанів, але й контролювати всі процеси, що відбуваються в кожному з них [6]. Відзначимо, що "iiko" має безліч спеціальних функцій, які дають можливість контролювати «життя» бізнесу з усіх боків, зокрема управляти персоналом, вибирати музику, отримувати звіти на мобільний, оптимізувати процес введення накладних.

Складовими модулями автоматизованої системи управління "iiko" є такі.

1) "iikoResto", що керує системою обслуговування клієнтів і поєднує такі елементи:

- "iikoFront" – модуль, завдяки якому вносяться замовлення; розподіляється завантаженість столів; є можливість ознайомитись з інформацією про поточні акції і знижки; підтримується функція розподілу чека на кількість гостей;

- "iikoHostess" – модуль оптимізації, що допомагає приводити банкети;

- "iikoPayment" – модуль автоматизації фінансових потоків, який дає змогу налаштувати оплату різними способами (готівковий і безготівковий розрахунок), харчування співробітників, VIP; здійснювати передоплату у повний розрахунок відвідувачів; повертати і скасовувати платежі; поєднувати роботу касира й проведення платежів; здійснювати роботу з різними платіжними системами; здійснювати спільну роботу з готельними системами; автоматизувати процес перевірки транзакцій задля виявлення недоліків; працювати спільно із сучасними фіскальними реєстраторами.

2) "iikoOperations & Finance", що оптимізує закупівельні процеси, процеси розподілу товарів і нарахування заробітної плати, маючи такі елементи:

- "iikoInventory", що допомагає вести облік товарів та їх руху в режимі реального часу;

- "iikoProduction", що оптимізує роботу щодо обліку продуктів, характеристик, заготовок; дає можливість виробляти груповий аналіз собівартості продуктів і роздруковувати різні форми техкарт;

- "iikoManagementAccounting", що дає змогу автоматизувати і спростити процес касових операцій, розрахунку заробітних плат і податкових виплат.

3) "iikoPersonnel", що дає змогу налагодити процес роботи з персоналом компанії, маючи такі елементи:

- "iikoTimeManager", що дає змогу автоматизувати розрахунок заробітної плати залежно від годин роботи, власної виручки та інших

показників; здійснює планування й контроль робочого часу співробітників (робочі години фіксуються за допомогою магнітних карт);

– “iikoPersonalReport” – модуль персональних сторінок кожного працівника компанії, де міститься вся інформація про робочий час, історії відвідувань, історії заохочень працівника тощо; також можна отримати повну інформацію про витрати на кожного працівника.

4) “iikoVideoSecurity” – універсальний модуль відеоспостереження, що допомагає посилити безпеку закладів ресторанного господарства. Тут спостереження ведеться за кожним офіціантом. Будь-яка подія може бути відновлена за номером чека, ім'ям офіціанта або гостя чи за найменуванням виконаної операції. Також є можливість отримання відеозаписів, які зберігаються до 90 діб. Всі дані системи захищені від стороннього доступу або втрати.

Таким чином, упровадження єдиної інтегрованої автоматизованої інформаційної системи управління закладом ресторанного господарства дає змогу вирішити одразу декілька важливих завдань ефективності ведення ресторанного бізнесу, а саме автоматизації бізнесу (керівництво здійснює одноразові інвестиції у встановлення системи й отримує комплексну систему управління та прийняття економічно раціональних рішень на довгостроковий період); збільшення прибутку (зі впровадження системи управління стають прозорішими усі процеси на підприємстві, аналіз яких дає змогу визначити «критичні точки» та пріоритетні альтернативи, які дадуть змогу збільшити прибуток); підвищення швидкості доставки (завдяки підсистемам і модулям система дає можливість відпрацювати весь процес доставки з максимальною точністю та якістю, що приводить до оперативного виконання замовлення й отримання конкурентної переваги на ринку ресторанних послуг); розширення варіантів замовлення (використання системи автоматизації дає змогу приймати замовлення не тільки телефоном, але й через сайт, соціальні мережі, спільноти, SMS-замовлення, що загалом розширює вибір та зручність для клієнта, сприяє збільшенню клієнтської аудиторії); підвищення лояльності клієнтів (за допомогою можливостей єдиної бази даних вся інформація про попередні замовлення клієнта зберігається в системі, таким чином, обслуговуючий персонал одразу може запропонувати гостю улюблену страву чи напій, що підвищує його лояльність); посилення реклами (система управління дає змогу впрова-

джувати програми лояльності та нараховувати відвідувачам бонуси за замовлення тощо).

Висновки. Сучасна система автоматизації ресторанного закладу – це професійна система управління, що характеризується багатофункціональністю і легкою модернізацією. Метою автоматизації системи управління рестораном є підвищення ефективності його управління; організація високого рівня безпеки; зростання ефективності виробничого процесу; прискорення обслуговування й мінімізація можливих зловживань, особливо злочинства; достовірність інформації (даних). Значна частка формування конкурентоспроможності закладу ресторанного господарства належить до відмінного сервісу та оперативної роботи персоналу, а можливості автоматизації дають змогу оптимально їх поєднувати.

Отже, особливими перевагами автоматизованого ресторанного закладу перед іншими закладами сфери обслуговування є сервіс високої якості та швидкість обслуговування клієнтів; відсутність або мінімізація помилок у процесі оформлення замовлення; оброблення та передача замовлення в автоматичному режимі; абсолютний контроль усіх процесів від моменту прийому замовлення до його виконання; можливість безперервно відстежувати фінансові результати роботи закладу; фіксація обов'язків і відповідальності персоналу; управління політикою знижок і бонусів; планування банкетів і корпоративних заходів; персоналізація роботи з клієнтами, ведення обліку резервування столиків.

Автоматизація системи управління дає змогу вести безперервний моніторинг роботи всіх структурних підрозділів закладу ресторанного господарства, аналізувати й прогнозувати результати його діяльності.

Таким чином, автоматизовані програмні комплекси для керування ресторанним бізнесом сьогодні вже є не інноваціями, а вимогою часу, адже саме завдяки їх упровадженню формується гнучкий механізм управління бізнес-процесами та адаптації на ринку сервісних послуг. У сучасних кризових умовах упровадження авторизованих систем управління можемо вважати засобом оптимізації операційних витрат і полегшення роботи персоналу, інструментом пошуку резервів збільшення ефективності діяльності підприємства, а також його адаптації до несприятливого середовища, що в сукупності є не альтернативним, а вирішальним варіантом подальшого розвитку ресторанної індустрії, що потребує подальших досліджень.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Гужва В. Інформаційні системи і технології на підприємствах. Київ, 2001. 400 с.
2. Дубчак Л. Інформаційні системи та технології на підприємствах. Ірпінь : Національна академія ДПС України, 2005. 84 с.
3. Косарев В. Информационные системы в менеджменте. Днепропетровск : ДУЗП, 2006. 256 с.

4. Лутай А. Інформаційні технології і системи управління в готельно-ресторанному бізнесі України. *Торгівля і ринок України*. 2011. Вип. 31. Т. 2. С. 80–90.
5. Оліфіров О. Інформаційні технології у готельному і ресторанному бізнесі. Донецьк : ДонНУЕТ, 2011. 235 с.
6. Офіційний сайт "iikoRMS". URL: <https://restorator-msk.ru/iikorms> (дата звернення: 25.08.2021).
7. Офіційний сайт "R-Keeper". URL: http://rkdv.ru/avtomatizaciya/r_keeper (дата звернення: 25.08.2021).
8. Офіційний сайт «B52@Ресторан». URL: <https://www.b52.ua/restaurant.html> (дата звернення: 25.08.2021).
9. Офіційний сайт «Парус-Ресторан». URL: <http://www.parus.ua/ua/169> (дата звернення: 25.08.2021).
10. Пономаренко В. Інформаційні системи і технології в економіці. Київ : Академія, 2002. 544 с.
11. Пророчук Ж. Роль програмного забезпечення в управлінні підприємством. *Современные информационные технологии*. 2010. № 1. С. 18–20.
12. Степова С., Когут А. Доцільність застосування інформаційних технологій в ресторанному бізнесі. URL: http://www.rusnauka.com/3_ANR_2014/Informatica/3_153623.doc.htm (дата звернення: 25.08.2021).
13. Тарасенко І. Устаткування закладів готельно-ресторанного бізнесу. Київ : Київський національний торговельно-економічний університет, 2014. 125 с.
14. Федусова К. Сучасні інформаційні технології в готельному й ресторанному бізнесі. Одеса : ТЕС, 2010. 264 с.
15. National Restaurant Association Show. URL: <https://www.nationalrestaurantshow.com> (дата звернення: 25.08.2021).

REFERENCES:

1. Huzhva V. (2001) Informatsiyni systemy u tekhnolohiyi na pidpriemstvakh [Information systems and technologies in enterprises]. Kyiv. (in Ukrainian)
2. Dubchak L. (2005) Informatsiyni systemy ta tekhnolohiyi na pidpriemstvakh [Information systems and technologies in enterprises]. Irpin: Nats. akad. DPS Ukrayiny. (in Ukrainian)
3. Kosaryev V. (2006) Informatsiyni systemy v menedzhmentі [Information systems in management]. Dnipropetrovsk: DUZP. (in Russian).
4. Lutay A. (2011) Informatsiyni tekhnolohiyi i systemy upravlinnya v hotel'no-restorannomu biznesi Ukrayiny [Information technologies and management systems in the hotel and restaurant business of Ukraine]. *Trade and market of Ukraine*, vol. 31, no. 2, pp. 80–90.
5. Olifirov O. (2011) Informatsiyni tekhnolohiyi u hotel'nomu y restorannoho biznesi [Information technology in the hotel and restaurant business]. Donetsk: DonNUET. (in Ukrainian)
6. Ofitsiynyy sayt "iikoRMS". Available at: <https://restorator-msk.ru/iikorms>. (accessed 25 August 2021)
7. Ofitsiynyy sayt "R-Keeper". Available at: http://rkdv.ru/avtomatizaciya/r_keeper (accessed 25 August 2021).
8. Ofitsiynyy sayt "V52@Restoran". Available at: <https://www.b52.ua/restaurant.html> (accessed 25 August 2021).
9. Ofitsiynyy sayt "Parus-Restoran". Available at: <http://www.parus.ua/ua/169> (accessed 25 August 2021).
10. Ponomarenko V. (2002) Informatsiyni systemy u tekhnolohiyi v ekonomitsi [Information systems and technologies in economics]. Kyiv: Akademiya. (in Ukrainian)
11. Prorochuk Zh. (2010) Rol' prohramnoho zabezpechennya v upravlinni pidpriemstvom [The role of software in enterprise management]. *Modern information technologies*. Vol. 1. P. 18–20.
12. Stepova S., Kohut A. Dotsil'nist' zastosuvannya informatsiynykh tekhnolohiy v restorannomu biznesi [Expediency of application of information technologies in restaurant business]. Available at: http://www.rusnauka.com/3_ANR_2014/Informatica/3_153623.doc.htm (accessed 25 August 2021).
13. Tarasenko I. (2014) Ustatkuvannya zakladiv hotel'no-restorannoho biznesu [Equipment of hotel and restaurant business establishments]. Kyiv: Kyiv. nats. torh.-ekon. un-t. (in Ukrainian)
14. Fedusova K. (2010) Suchasni informatsiyni tekhnolohiyi v hotel'nomu y restorannomu biznesi [Modern information technologies in hotel and restaurant business]. Odesa: TES. (in Ukrainian)
15. National Restaurant Association Show. Available at: <https://www.nationalrestaurantshow.com> (accessed 25 August 2021).

ПРІОРИТЕТИ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

PRIORITIES OF INNOVATIVE ACTIVITY OF HOTEL AND RESTAURANT BUSINESS IN MODERN CONDITIONS

Шейко Ю.О.

кандидат економічних наук,
старший викладач кафедри туризму та готельно-ресторанної справи,
Луцький національний технічний університет

Sheiko Yuliia

Lutsk National Technical University

Готельно-ресторанний бізнес відіграє надзвичайно важливу роль у соціально-економічному розвитку територій, проте ця сфера, як ніяка інша, відчула на собі вплив карантинних обмежень і кризи, спричиненої пандемією COVID-19. Чинником подальшого розвитку, втримання конкурентних позицій і відповідності світовим стандартам, беззаперечно, можуть стати інновації. Визначено сутність та систематизовано види інновацій у готельно-ресторанному господарстві, визначено тенденції інноваційної діяльності підприємств цього сектору економіки. Обґрунтовано вплив цифрової трансформації та технологізації на інноваційну діяльність підприємств готельно-ресторанного бізнесу. Визначено фактори макро- та мікросередовища, зокрема фінансово-економічні, політико-правові, інформаційні, організаційні, соціально-психологічні, які стримують інноваційну діяльність готельно-ресторанного бізнесу, що дає змогу виявити конкретні напрями стимулювання інноваційної діяльності, що потребують підтримки й розвитку.

Ключові слова: готельно-ресторанний бізнес, інновації, інноваційна діяльність, інноваційні процеси, технологічні інновації.

Гостинично-ресторанний бізнес играет чрезвычайно важную роль в социально-экономическом развитии территорий, однако эта сфера, как никакая другая, почувствовала на себе влияние карантинных ограничений и кризиса, вызванного пандемией COVID-19. Фактором дальнейшего развития, удержания конкурентных позиций и соответствия мировым стандартам, безусловно, могут стать инновации. Определена сущность и систематизированы виды инноваций в гостинично-ресторанном хозяйстве, определены тенденции инновационной деятельности предприятий этого сектора экономики. Обосновано влияние цифровой трансформации и технологизации на инновационную деятельность предприятий гостинично-ресторанного бизнеса. Определены факторы макро- и микросреды, в частности финансово-экономические, политико-правовые, информационные, организационные, социально-психологические, которые сдерживают инновационную деятельность гостинично-ресторанного бизнеса, что позволяет выявить конкретные направления стимулирования инновационной деятельности, которые требуют поддержки и развития.

Ключевые слова: гостинично-ресторанний бізнес, інновації, інноваційна діяльність, інноваційні процеси, технологічні інновації.

The hotel and restaurant business plays an extremely important role in the socio-economic development of the territories, being a factor of their competitiveness, intensifying investment activities, contributing to the filling of the budget, infrastructure development, employment and meeting public needs, but this area, like no other, has been affected by quarantine restrictions and the crisis caused by the COVID-19 pandemic. Innovation can undoubtedly be a factor in further development, maintaining a competitive position and meeting world standards. It is defined, that innovation is not just an invention or idea, and it is a specific solution implemented in practice, which leads to profitability or other effect for the object of management. The types of innovations in hotel and restaurant economy and the tendencies of innovative activity of enterprises of this sector are defined in the work. Managers focus on improving the quality of their services, their personalization and endowment with unique properties, search for new sales channels, implementation and expansion of loyalty programs, cost optimization. The influence of digital transformation and technologicalization on the innovative activity of hotel and restaurant business enterprises is substantiated, which allowed identifying a number of technological trends that will affect the hospitality industry in the coming years: Artificial Intelligence, augmented and virtual reality, robotization and automation, blockchain technology, 5G, smart

hotels. The factors of macro- and micro-environment, in particular financial-economic, political-legal, informational, organizational, social-psychological, which constrain innovative activity of hotel and restaurant business are defined, that allows revealing concrete directions of stimulation of innovative activity which need support and development. The generation and implementation of innovative solutions requires both external conditions, including a favorable business environment, reduction of barriers to innovation, assistance in financing, and the willingness of management and staff to change and master the new.

Key words: hotel and restaurant business, innovations, innovative activity, innovative processes, technological innovations.

Постановка проблеми. В сучасних умовах підприємства готельно-ресторанного господарства відіграють надзвичайно важливу роль у соціально-економічному розвитку територій, будучи чинником їх конкурентоспроможності, активізуючи інвестиційну діяльність, сприяючи наповненню бюджету, розвитку інфраструктури, зайнятості та задоволенню суспільних потреб.

Ефективність діяльності готельно-ресторанних підприємств значною мірою залежить від умов ринкового середовища та якості управлінських рішень. Одним із ключових елементів процвітання будь-якого підприємства є управління інноваційною діяльністю, що є джерелом розвитку компаній, дає змогу максимально точно й оперативно задовольняти запити споживачів, реагувати на виклики, що постають перед підприємством, формувати конкурентні переваги.

Пандемія вірусу COVID-19 стала причиною глибокого економічного потрясіння для підприємств більшості сфер діяльності, особливо для готельно-ресторанного бізнесу. За даними КМУ [6], у першому півріччі 2020 року частка готельно-ресторанного бізнесу у ВВП знизилась на 82,0%, у зайнятості – на 64,0%, в податках – на 82,0%. Причому частка малого бізнесу, тобто найбільш вразливих суб'єктів господарювання, у цій сфері становить близько 60,0%. За даними Держстату [4], обсяг реалізованих послуг підприємствами у сфері тимчасового розміщення й організації харчування у 2 кварталі 2020 року становив 2 257 670,4 тис. грн., що становить лише 26,6% від аналогічного періоду 2019 року, Збитковість їх операційної діяльності загалом за 2020 рік становила 8,9%, усієї діяльності – 12,5%, тоді як у 2019 році вони досягли рентабельності у 10,1% та 9,3% відповідно.

Компанії і підприємці змушені пристосуватись до нових реалій, шукаючи шляхи виходу з кризи, у якій вони опинились. Часто ключем до вирішення проблем, що виникають у різних аспектах діяльності підприємства, є нововведення й винаходи. Як зазначає Френсіс Гаррі, генеральний директор Всесвітньої організації інтелектуальної власності (ВОІВ) у 2008–2020 роках, «швидке і всесвітнє поширення коронавірусу вимагає неординарних підходів, які дадуть нам змогу здобути загальну перемогу в боротьбі з цією справді глобальною загрозою. Пандемія COVID-19 загальмує деякі напрями інноваційної діяльності <...> Одночасно криза, спровокована вірусом, стимулю-

вала інноваційний прорив на багатьох напрямках, таких як охорона здоров'я, освіта, туризм і роздрібна торгівля» [9].

Таким чином, питання управління інноваційною діяльністю підприємств готельно-ресторанного бізнесу, визначення її тенденцій та пріоритетів є актуальним.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Напрями й тенденції інноваційної діяльності готельно-ресторанних підприємств досліджували провідні вітчизняні та зарубіжні фахівці, зокрема Н.В. Бунтова [2], О.С. Камушков, В.О. Ткач, В.А. Язіна [7], Т.В. Капліна, В.М. Столярчук, Л.П. Малюк, А.С. Капліна [8], Н.О. Коваленко, С.В. Тищенко [12].

Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми. Незважаючи на значну кількість праць і наукових публікацій, у контексті мінливості бізнес-середовища й невідомості посткарантинних реалій вважаємо, що це питання є досі відкритим і потребує подальшого вивчення з урахуванням світових тенденцій соціально-економічного розвитку.

Постановка завдання. Метою дослідження є визначення пріоритетів та напрямів активізації інноваційної діяльності підприємств готельно-ресторанного бізнесу в сучасних умовах господарювання.

Виклад основного матеріалу дослідження. Перш за все слід обґрунтувати, що ми розуміємо під терміном «інновація». На нашу думку, достатньо ґрунтовне й всеосяжне визначення цього поняття подано у Законі України «Про інноваційну діяльність», де зазначено, що «інновації – це новостворені (застосовані) і (або) вдосконалені конкурентоздатні технології, продукція або послуги, а також організаційно-технічні рішення виробничого, адміністративного, комерційного або іншого характеру, що істотно поліпшують структуру та якість виробництва і (або) соціальної сфери» [1]. Заслугує на увагу також визначення, що наводить Р.А. Фатхутдінов: «інновація – це кінцевий результат впровадження нововведення задля зміни об'єкта управління й одержання економічного, соціального, екологічного, науково-технічного або іншого виду ефекту» [13], тобто це не просто винахід чи ідея, а конкретне рішення, реалізоване на практиці, що приводить до прибутковості чи іншого ефекту для об'єкта управління.

Впровадження інноваційних рішень дає змогу суб'єктам господарювання досягти низки

позитивних ефектів. Окрім зручностей і різноманітних вигід для клієнтів, інновації здатні, зокрема, допомогти компанії швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища, згенерувати додаткові доходи, оптимізувати витрати, підвищити ефективність діяльності загалом і сформувати конкурентні переваги. Реалізація успішних інноваційних рішень вимагає від підприємств постійного моніторингу змін, що відбуваються на міжнародному та вітчизняному ринку готельно-ресторанних послуг.

Загалом види інновацій у готельно-ресторанному господарстві систематизовано на рис. 1.

В умовах нестабільності і карантинних обмежень, небажаності подорожей і відвідування публічних місць суб'єкти готельно-ресторанного бізнесу шукають шляхи хоча б часткового збереження доходів і ринкових позицій.

Клієнти стають більш вибагливими і досвідченими, прагнуть персоналізованого підходу до обслуговування, а саме не придбання стандартного набору послуг у конкретний період, а можливості самостійного вибору конкретних компонентів страв, опцій у номерах, способів оплати й доставки тощо. Н.В. Бунтова [2] наводить дані дослідження Sabre Corporation «Нові тренди в індустрії гостинності та переваги мандрівників», відповідно до якого понад 50,0% респондентів готові сплачувати більше за проживання у готелі за можливості окремого вибору додаткових сервісів (наприклад, скасування бронювання, можливість проживання з тваринами, окремі послуги страхування), бронювання елементів подорожі безпосередньо у готелі (прокат авто, велосипедів, квитки на заходи тощо), а також за наявності персоналізованих пропозицій про заходи готелю.

Готелі й ресторани активно впроваджують маркетингові інновації, змінюючи методи дистрибуції своїх послуг. Наявні просування у соціальних мережах, картки лояльності, що діють у мережі закладів-партнерів, онлайн-бронювання, доставка тощо. Набувають популярності різноманітні BTL-інструменти, тобто діяльність, спрямована на емоційний стан споживача, а саме на момент прийняття рішення щодо придбання послуги. BTL-інструменти включають проведення промоакцій, демонстрацій, семплінгу, тестових випробувань, надання знижок, бонусів тощо [7].

Серед організаційно-управлінських інновацій актуальності набуває розроблення бізнес-стратегій діяльності компаній. В мінливому ринковому середовищі менеджмент усвідомлює необхідність вибору довгострокового вектору розвитку та найбільш оптимальних методів ведення бізнесу й конкурентної боротьби. Заклади готельно-ресторанного господарства стали більш активними у передачі неосновних функцій на аутсорсинг, шукають шляхи оптимальнішого використання наявних площ, зокрема здають окремі приміщення в оренду. Набувають популярності сервіси, що допомагають оптимізувати витрати, зокрема [10] сервіси для управління рестораном, від створення технологічних карт, роботи із закупівлями до управлінської звітності та систем лояльності; сервіси, що дають змогу управляти графіком співробітників і оптимізувати його, відслідковувати виконання операційних стандартів, спрямованих на скорочення харчових відходів.

Ринок готельно-ресторанних закладів є надзвичайно насиченим, тому заклади постійно

Види інновацій у готельно-ресторанному господарстві

Продуктово-технологічні	Маркетингові	Організаційно-управлінські
<ul style="list-style-type: none"> - нові види сировини; - нові/удосконалені послуги/продукція, супутні/додаткові послуги; - зміна/удосконалення технології виробництва, форм обслуговування; - діджиталізація/автоматизація праці; - персоналізація обслуговування; - екологізація діяльності 	<ul style="list-style-type: none"> - освоєння нових ринків/сегментів споживачів; - нові/удосконалені методи презентації і збуту; - управління заходами; - нові/удосконалені програми лояльності; - нова політика ціноутворення 	<ul style="list-style-type: none"> - реорганізація, удосконалення форм і методів ведення бізнесу, організації робочих місць, використання площ, внутрішніх і зовнішніх зв'язків; - інноваційні інтегровані системи управління; - удосконалення форм і методів державного управління

Рис. 1. Види інновацій у готельно-ресторанному господарстві

Джерело: складено з використанням джерел [8; 11]

перебувають у пошуку нових рішень задля того, щоби здивувати й зацікавити клієнтів. Так, готелі й ресторани відкриваються у незвичних місцях (в замках, під водою, колишніх в'язницях), мають незвичний інтер'єр (будуються з льоду; кімнати мають вигляд капсул, скляних бульбашок, бочок з-під вина, пташиних гнізд тощо), розкривають певну тематику, мають незвичні способи обслуговування (обслуговування в темноті, з офіціантами-тваринами тощо).

Чимало останніх інновацій індустрії гостинності пов'язані з екологізацією діяльності і ланцюжків створення цінностей, сутність якої полягає в ощадливому використанні ресурсів, використанні відновлюваних джерел енергії, зниженні негативного впливу на довкілля, використанні екологічної сировини, пропозиції екологічної продукції, впровадженні принципів екологічної і соціальної відповідальності у діяльність підприємств.

Актуальним трендом сьогодення є цифрова трансформація та технологізація. Ресторанам і готелям уже замало просто відповідати критеріям чистоти, якості і свіжості продукції, високого рівня обслуговування. Клієнти стали вибагливішими і більш нетерплячими, очікують від закладів технологічності та відповідності вимогам часу, миттєвого прийому замовлень та їх виконання, активно пишуть відгуки, що впливають на рішення про відвідання закладу іншими потенційними клієнтами. Наприклад, за даними результатів досліджень ресторанного ринку, озвучених на одній з експертних сесій NRA Show, 71% відвідувачів закладів важливою можливістю замовити їжу на виніс; 52% гостей чекають у ресторани безкоштовний Wi-Fi; 47% людей розраховують, що в закладі можна зробити попереднє замовлення по телефону; 78% мілленіалів шукають меню закладу в Інтернеті; 32% мілленіалів вже платять через Apple Pay і Google Pay [3]. Саме тому впровадження технологічних інновацій є необхідністю, що дає змогу суб'єктам індустрії гостинності відповідати очікуванням і зростаючим запитам клієнтів.

Можна виокремити низку технологічних тенденцій, що вплинуть на індустрію гостинності найближчим часом.

1) Штучний інтелект, що дає змогу зробити обслуговування клієнтів більш персоналізованим, дає змогу менеджменту оперативного збирати інформацію та реагувати на потреби гостей. Приклади застосування штучного інтелекту в індустрії гостинності – це чат-боти та сервіси, що дають змогу здійснювати порівняльний аналіз та перевірку негативних відгуків клієнтів, управління соціальними каналами в режимі реального часу тощо.

2) Доповнена та віртуальна реальність, що дає змогу клієнтові зануритись у віртуальне середовище або ввести в поле його сприйняття додаткові сенсорні дані. Наприклад [5], у ресторані "Sublimotion" (Іспанія) нові технології дають

змогу постійно змінювати простір і меню, гості одягають гарнітуру, щоби побачити, як страви пливуть повітрі, а також можуть побачити інформацію про склад страв у режимі реального часу. У ресторані "Mad Rex" (Філадельфія) гостей занурюють в атмосферу, співзвучну однойменному коміксу та фільму, а віртуальна реальність використовується, щоби літати, нищити літаки й готувати їжу задля того, аби вижити; ресторан "First Airlines" (Токіо) з перших хвилин занурює відвідувачів в атмосферу польоту. Передові готелі також починають повсюдно використовувати VR та 360-відео, що дають змогу найкраще продемонструвати гостям можливості, потенціал готелю та пропоновані послуги.

3) Роботизація та автоматизація. Тенденцією останніх років стало використання сервісних роботів (ресепшійоністів, консьєржів, садівників, помічників на кухні, офіціантів, барменів, автомобілів без водіїв тощо), також роботів почали залучати до обслуговування гостей із симптомами COVID-19. Автоматизація охоплює такі процеси, як оформлення й оплата замовлень, реєстрація в готелі, приготування страв. Повсюдно впроваджуються автоматизовані системи управління закладами індустрії гостинності (Cloud/SaaS), що в різних модифікаціях доступні навіть бюджетним готелям і ресторанам, допомагаючи останнім зменшити адміністративні та інформаційні проблеми. Хоча замінити працівників повністю роботи не можуть, адже керувати їх роботою і виправляти допущені помилки, реагувати на більш індивідуалізовані запити, відповідати за якість наданих послуг можуть лише живі працівники, збалансоване впровадження процесів автоматизації сприятиме підвищенню ефективності діяльності підприємств готельно-ресторанного бізнесу, а використання роботів на більш стандартизованих і монотонних процесах, доручення їм виконання понаднормових робіт звільнять час персоналу для вирішення більш творчих завдань.

4) Блокчейн-технології – це інструмент для роботи з інформацією, що має на меті революціонізувати програми лояльності клієнтів, ланцюжок поставок та конфіденційність даних, «формуєючи «довірене цифрове середовище», дає змогу значно підвищити надійність замовлень, бронювань та платежів, забезпечить надійність інформації та відгуків про послуги» [12].

5) 5G – широкопasmовий надшвидкісний бездротовий інтернет-зв'язок, що сприятиме повсюдній діджиталізації індустрії гостинності.

6) Розумні готелі, обладнані інженерними та IT-системами, що дають змогу автоматизувати та систематизувати процеси на етапі реєстрації, сервісу в номері та сервісу в готелі загалом. Окремою віхою нововведень в умовах пандемії коронавірусу стало впровадження безконтактних технологій. Набувають поширення системи голосового пошуку й контролю, розпізнавання

облич, управління приладами, освітлення та клімат-контролю, замовлення додаткових послуг (СПА, таксі, доставки, пробудження тощо) за допомогою додатків для смартфона.

На характер інноваційної поведінки суб'єктів готельно-ресторанного бізнесу впливають чинники зовнішнього й внутрішнього середовища. Ідентифікація цих чинників дає змогу визначити, що перешкоджає впровадженню інноваційних рішень, і виявити конкретні напрями, що потребують підтримки та розвитку. Фактори, що стримують інноваційну діяльність го-

тельно-ресторанного бізнесу, систематизовані у рис. 2.

Висновки. Отже, в сучасних умовах, коли ринок готельно-ресторанних послуг призвичаюється до роботи в умовах пандемії, а конкуренція стає все жорсткішою, його гравці присвячують усе більше уваги пошуку шляхів виживання, втримання клієнтів і підвищення привабливості своїх послуг. Чинником подальшого розвитку, втримання конкурентних позицій і відповідності світовим стандартам, беззаперечно, можуть стати інновації.



Рис. 2. Фактори, що стримують інноваційну діяльність готельно-ресторанного бізнесу

Менеджери спрямовують зусилля на підвищення якості своїх послуг, їх персоналізацію і наділення унікальними властивостями, пошук нових каналів збуту, впровадження й розширення програм лояльності, оптимізацію витрат. Для генерації і впровадження інновацій-

них рішень необхідні як зовнішні умови, зокрема сприятливе бізнес-середовище, зниження бар'єрів для інноваційної діяльності, допомога у фінансуванні, так і готовність менеджменту і персоналу до змін та опановування нового.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Про інноваційну діяльність : Закон України від 4 липня 2002 року № 40-IV / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/40-15#Text>.
2. Бунтова Н.В. Інноваційний вектор розвитку індустрії гостинності: міжнародний досвід та перспективи впровадження. *Вісник ОНУ імені І.І. Мечникова*. 2020. Т. 25. Вип. 4 (83). С. 8–13. URL: <https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/1210660.pdf>.
3. Технології та інновації, які змінюють ресторанний бізнес. Державна інноваційна фінансово-кредитна установа : вебсайт. URL: <https://sfii.gov.ua/tehnologii-ta-innovacii-yaki-zminjuyut-restorannij-biznes>.
4. Діяльність підприємств. Державна служба статистики України : вебсайт. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>.
5. Как виртуальная реальность влияет на питание в общественных местах. FILIN. URL: <https://filin.pro/blog/kak-virtualnaya-realnost-vliyaet-na-pitanie-v-obshchestvennyh-mestah>.
6. Програма стимулювання економіки для подолання наслідків COVID-19: «Економічне відновлення». Інформаційно-аналітичні матеріали // Кабінет Міністрів України : вебсайт. URL: <https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/18%20-%20Department/18%20-%20PDF/07.2020/programa.pdf>.
7. Камушков О.С., Ткач В.О., Язіна В.А. Інновації світового готельного господарства. *Причорноморські економічні студії*. 2019. № 48-2. С. 52–55. URL: http://bses.in.ua/journals/2019/48_2_2019/11.pdf.
8. Капліна Т.В., Столярчук В.М., Малюк Л.П., Капліна А.С. Інноваційні технології в готельному господарстві: основи теорії : навчальний посібник. Полтава : ПУЕТ, 2018. 357 с. URL: <http://dspace.puet.edu.ua/bitstream/123456789/8074/1/210-1039.pdf>.
9. COVID-19 нанес удар по сектору інновацій. Новини ООН. Організація Об'єднаних Націй : вебсайт. URL: <https://news.un.org/ru/story/2020/09/1384992>.
10. Попова А.В. Інноваційні фуд-технології в ресторанному бізнесі. *RETAIL & LOYALTY*. URL: <https://retail-loyalty.org/expert-forum/innovatsionnye-fud-tehnologii-v-restorannom-biznese>.
11. Соломіна І.Ю. Репрезентації інновацій в ресторанному бізнесі як фактор розвитку економіки в печателі. *Современные проблемы сервиса и туризма*. 2019. № 2. Т. 13. С. 66–78. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/representatsii-innovatsiy-v-restorannom-biznese-kak-faktor-razvitiya-ekonomiki-vpechatleniy/viewer>.
12. Тищенко С.В. Цифрові технології в індустрії гостинності. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. № 7. С. 131–139. URL: <https://doi.org/10.32851/2708-0366/2021.7.16>.
13. Фатхутдинов Р.А. Инновационный менеджмент : учебник для вузов. 6-е изд. Санкт-Петербург : Питер, 2011. 448 с.

REFERENCES:

1. Verkhovna Rada of Ukraine. *Law of Ukraine on innovative activity* № 40-IV (2002, July 04). Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/40-15#Text> (accessed 5 September 2021).
2. Buntova N.V. (2020) Innovatsionnyj vektor rozvytku industriji gostynnosti : mizhnarodnyj dosvid ta perspektyvy vprovadzhenja [Innovative vector of development of the hospitality industry: international experience and prospects of implementation]. *Visnyk ONU imeni I.I. Mechnykova*, no. 25, vol. 4 (83), pp. 8–13. Available at: <https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/1210660.pdf> (accessed 7 September 2021).
3. Derzhavna innovacijna finansovo-kredytна ustanova (2020). *Tekhnologhiji ta innovacii, jaki zminjuyutj restorannij biznes* [Technologies and innovations that change the restaurant business]. Available at: <https://sfii.gov.ua/tehnologii-ta-innovacii-yaki-zminjuyut-restorannij-biznes> (accessed 4 September 2021).
4. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrajinny (2020). *Dijalnistj pidpryjemstv* [Activities of enterprises]. Available at: <http://www.ukrstat.gov.ua> (accessed 4 September 2021).
5. FILIN. *Kak virtual'naya real'nost' vliyaet na pitanie v obshchestvennykh mestakh* [How virtual reality affects food in public places]. Available at: <https://filin.pro/blog/kak-virtualnaya-realnost-vliyaet-na-pitanie-v-obshchestvennyh-mestah> (accessed 7 September 2021).
6. Cabinet of Ministers of Ukraine (2020). *Prohrama stymuljuvannja ekonomiky dlja podolannja naslidkiv COVID-19: "Ekonomichne vidnovlennja"*. *Informacijno-analitychni materialy* [Economic Incentive Program to Overcome the Consequences of COVID-19: "Economic Recovery". Information and analytical materials]. Available at: <https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/18%20-%20Department/18%20-%20PDF/07.2020/programa.pdf> (accessed 4 September 2021).

7. Kamushkov O.S., Tkach V.O., Jazina V.A. (2019) *Innovacii svitovogho ghoteljnogho ghospodarstva* [Innovations of the world hotel industry]. *Prychornomorski ekonomichni studiji*, no. 48-2, pp. 52–55. Available at: http://bse.in.ua/journals/2019/48_2_2019/11.pdf (accessed 6 September 2021).
8. Kaplina T.V., Stoljarchuk V.M., Maljuk L.P., Kaplina A.S. (2018) *Innovacijni tekhnologhiji v ghoteljnomu ghospodarstvi: osnovy teoriji: navchalnyj posibnyk* [Innovative technologies in the hotel industry: the basics of the theory: tutorial]. Poltava: PUET (in Ukrainian). Available at: <http://dspace.puet.edu.ua/bitstream/123456789/8074/1/210-1039.pdf> (accessed 7 September 2021).
9. United Nations (2020). *COVID-19 nanes udar po sektoru innovatsiy. Novosti OON* [COVID-19 has hit the innovation sector. UN News]. Available at: <https://news.un.org/ru/story/2020/09/1384992> (accessed 4 September 2021).
10. Popova A.V. (2021). *Innovatsionnye fud-tekhnologii v restorannom biznese* [Innovative food technologies in the restaurant business]. *RETAIL & LOYALTY*. Available at: <https://retail-loyalty.org/expert-forum/innovatsionnye-fud-tekhnologii-v-restorannom-biznese> (accessed 7 September 2021).
11. Solomina I.Yu. (2019) *Reprezentatsii innovatsiy v restorannom biznese kak faktor razvitiya ekonomiki vpechatleniy* [Representation of innovation in the restaurant business as a factor in the development of the experience economy]. *Sovremennye problemy servisa i turizma*, no. 2, vol. 13, pp. 66–78. Available at: <https://cyberleninka.ru/article/n/reprezentatsii-innovatsiy-v-restorannom-biznese-kak-faktor-razvitiya-ekonomiki-vpechatleniy/viewer> (accessed 7 September 2021).
12. Tyshhenko S.V. (2021) *Cyfrovi tekhnologhiji v industriji ghostynnosti* [Digital technologies in the hospitality industry]. *Tavrijskyj naukovyj visnyk. Serija: Ekonomika*, no. 7, pp. 131–139. Available at: <https://doi.org/10.32851/2708-0366/2021.7.16> (accessed 6 September 2021).
13. Fatkhutdinov R.A. (2011). *Innovatsionnyy menedzhment: Uchebnik dlya vuzov. 6-e izd.* [Innovative management: Tutorial for universities. 6th ed.]. SPb.: Piter (accessed 5 September 2021). (in Russian)

THE SYSTEM AND SITUATIONAL MODELS OF BUSINESS ACTIVITY

СИСТЕМНО-СИТУАЦІЙНІ МОДЕЛІ БІЗНЕС-ДІЯЛЬНОСТІ

Shikovets Catherine

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
Senior Lecturer at the Department of Marketing and Communication Design
Kyiv National University of Technologies and Design

Kvita Halyna

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
Senior Lecturer at the Department of Marketing
and Communication Design
Kyiv National University of Technologies and Design

Bebko Svetlana

Candidate of Economic Sciences,
Senior Lecturer at the Department of Economics and Service Sector,
Kyiv National University of Technologies and Design

Шіковець К.О.

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри маркетингу та комунікаційного дизайну
Київського національного університету технологій та дизайну

Квіта Г.М.

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри маркетингу та комунікаційного дизайну
Київського національного університету технологій та дизайну

Бєбко С.В.

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри економіки та сфери обслуговування
Київського національного університету технологій та дизайну

The article adapts the cybernetic concept of management in the space of boundary resources and states of the object of development (CURSOR +) to the business activities of the enterprise. The system-situational model of development of the modeling object is a cross-shaped four-pole shell, and the space limited by the poles is a space of development of the modeling object. The vertical of this imaginary cross, bounded at the top by an extremely positive pole and at the bottom by an extremely negative pole, reflects the process of development of the modeling object. The horizontal of the cross, which on the one hand is limited by an unrenouvelable resource, and on the other, an extremely inexhaustible resource, which corresponds to the resources used for development. The systematization of methods of mathematical, informational and logical modeling allowed developing a mathematical apparatus for the system-situational model of business activity (MODUZ).

Key words: system-situational model of modeling object development

В статті адаптовано кібернетичну концепцію управління в просторі граничних ресурсів та станів об'єкту розвитку (КУРСОР+) до бізнес-діяльності підприємства. Сучасні соціально-економічні відносини формують нові вимоги до підприємств, що диктуються як високими стандартами і вимогами до якості товарів, так і існуючою конкуренцією між підприємствами (виробниками продукції). Дані вимоги змушують підприємства доволі гнучко і досить вчасно реагувати на зміни, що відбуваються як у ринковій, так і виробничій ситуації. На сучасних підприємствах виникає комплекс проблем, пов'язаних з цілеспрямованою переорієнтацією випуску продукції нової номенклатури й асортименту, впровадженням новітніх технологій, проведенням реконструкції, розвитком маркетингу, удосконаленням структури управління підприємством, здійсненням підготовки і перепідготовки кадрів. В результаті перед кожним підприємством виникає ряд глобальних задач: аналіз існуючої ситуації і стану фірми; обґрунтування постановки мети фірми;

вибір найбільш ефективних варіантів рішень виявлених проблем. Реалізація системного підходу потребує корінного змінення методологічного арсеналу досліджень і управління, яке дозволяє погоджувати складність проблем і простоту їх рішення, кількість і якість, надійність і економічність. Відсутність такого арсеналу вимагає здійснення на кожному кроці натурних експериментів, які призводять до непередбачуваних, іноді необоротних або згубних, наслідків для підприємства. Концепція КУРСОР+ має такі складові: системно-ситуаційна модель розвитку, проблемно-діагностична модель, модель універсаму станів об'єкта, модель універсаму знань про стані об'єкта. Системно-ситуаційної моделі розвитку об'єкта моделювання є хрестоподібна чотирьохполюсна оболонка, а простір обмежений полюсами є простором розвитку об'єкта моделювання. Вертикаль цього уявного хреста, обмежена зверху гранично позитивним, а знизу гранично негативним полюсом і відображає процес розвитку об'єкта моделювання. Горизонталь хреста, яка з одного боку, обмежена гранично не відновлювальним, а з другого – гранично невичерпним ресурсом, що відповідає використуванню для розвитку ресурсам. Систематизація методів математичного, інформаційного і логічного моделювання дозволили розробити математичний апарат для системно-ситуаційної моделі бізнес-діяльності (МОДУЗ).

Ключові слова: системно-ситуаційна модель розвитку об'єкта моделювання.

В статье адаптировано кибернетической концепции управления в пространстве предельных ресурсов и состояний объекта развития (КУРСОР +) к бизнес-деятельности предприятия. Системно-ситуационной модели развития объекта моделирования является крестообразная четырехполюсная оболочка, а пространство ограничено полюсами есть пространством развития объекта моделирования. Вертикаль этого воображаемого креста, ограниченная сверху предельно положительным, а снизу предельно отрицательным полюсом и отражает процесс развития объекта моделирования. Горизонталь креста, которая с одной стороны, ограничена предельно невозобновимым, а с другой-предельно неисчерпаемым ресурсом, соответствует используемым для развития ресурсам. Систематизация методов математического, информационного и логического моделирования позволили разработать математический аппарат для системно-ситуационной модели бизнес-деятельности (МОДУЗ).

Ключевые слов: системно-ситуационная модель развития объекта моделирования.

Problem statement. Modern socio-economic relations form new requirements for enterprises. These requirements are stipulated by both high standards and requirements for the quality of goods, and the existing competition between enterprises (product manufacturers). These requirements force enterprises to be flexible and timely enough to respond to changes in both the market and production situation.

The success of an enterprise largely depends on the ability of a decision maker to anticipate possible situations and, based on correctly made decisions, effectively plan the range and volume of products, investments and profits.

At modern enterprises, a set of available problems concerns the purposeful reorientation of the production output of new nomenclature and assortment, the introduction of new technologies, reconstruction, marketing development, improvement of the enterprise management structure, training and retraining of personnel. As a result, each enterprise faces some global tasks: analysis of the existing situation and the state of the company; rationale for setting the goal of the firm; selection of the most effective solutions to the identified problems.

At the present stage of development, any progressive solution associated with the system outside distant phenomena activates various processes in the technological, socio-economic and other areas of the enterprise. Therefore, when identifying both the immediate and the most distant consequences of a decision made under conditions

of limited all types of resources, and especially the time factor, it is necessary to apply a systematic approach [1].

The implementation of a systematic approach requires a radical change in the methodological framework of research and management, which allows one to meet the complexity of problems and the simplicity of their solution, quantity and quality, reliability and economy. The lack of such an framework requires the implementation of natural experiments at the each step, which lead to unpredictable, sometimes irreversible or harmful, consequences for the enterprise.

Analysis of recent research and publications.

A significant contribution to the development of theoretical and methodological aspects of modeling the system-situational approach to business activities of enterprises was made by the following well-known domestic and foreign scientists: Ruban V.Ya., Dubrova T.A., Chubukova O.Yu., Akoff R.L., Braverman E.M., Gurevich T.F., Anfilatov V.S., Emelyanov A.A., Kukushkin A.A., et al.

Unaddressed points of the overall problem.

At the present stage of the development of science, there is a significant variety of types of economic and mathematical models for managing economic objects: analytical and applied, deterministic and stochastic. Economic and mathematical models are divided into: macro- and microeconomic, depending on the level of the object of modeling; dynamic, characterizing the change in control objects over time; static, describing the relations between various parameters, object indicators

at a certain moment of time; discrete, reflecting the state of the control object at separate, fixed moments of time; continuous, characterizing the continuous change in the performance indicators of the object over time; simulation, which are used to simulate management objects using computer technology.

Following the type of mathematical apparatus used in the models, it is possible to distinguish economic and statistical correlation and regression models, linear (nonlinear) programming models, matrix, network, etc.

Goal setting. The accumulated experience and theoretical improvement of knowledge, methods of mathematical, informational and logical modeling make it possible to develop a mathematical apparatus for the systematic and situational model of business activity (MODUZ) [1].

Statement of the basic research material. The system-situational approach is the basis of the cybernetic concept of management in the space of boundary resources and states of the object of development (CURSOR +). This concept was proposed by V.Y. Ruban.

The simplest and clearest presentation of the system-situational model of the development of the modeling object looks like a cross-shaped four-pole shell. The vertical of this imaginary cross, bounded at the top by the extremely positive (preferable) and the extremely negative (dangerous) pole at the bottom, is adequate to such a fundamental concept as the process of development of the modeling object (MO). The horizontal of the cross, which on the one hand is limited by an unrenewable resource, and by an extremely inexhaustible resource on the other hand, is adequate to the resources used for development. The space is limited by the given poles; it can be imagined as the space of development of the modeling object. The introduced concepts of the space of boundary resources and states of development objects became the basis for the title: "The concept of management in the space of boundary resources and states of development objects" (CURSOR +).

A meaningful interpretation of each of the poles of the vertical and horizontal of the four-pole shell is as follows. The extremely positive pole of the development vertical should be considered as the highly preferable limit of perfection of the modeling object, i.e., some of its ideals. The concept states that the ideal is an unattainable pole, but it can be approached indefinitely. The process of development of any object is regarded progressive if its essential properties monotonically approach the limit of perfection – "ideal". The unattainability of the "ideal" and, at the same time, the ability to get as close as possible to it, makes the process of progressive development potentially infinite, i.e., eternal. Sustainable development is progressive potentially infinite development. The real attainability of an ideal is limited to a positively arbitrarily small distance from the ideal.

The extremely negative pole of development of any object of reality in the concept means its extremely dangerous state, which causes significantly premature, contrary to the purpose of creation or life, cessation of functioning or even existence of the object under study. This condition is called a "catastrophe." And the concept (CURSOR +) is also called "ideals" and "catastrophes".

From a systemic standpoint, the boundaries of the ideal and catastrophes should be considered as system-forming invariants – constant in the life cycle of the object of modeling classes of its states. It is important to emphasize that any real-world object has a systemic-situational nature. The systemic nature of an object makes it possible to distinguish it from the environment and identify it as reality, and situationalism allows one to observe or control the space of its situational states within the systemic poles of development of this object. These poles, i.e., boundary states, set the boundaries of the progressive or regressive life cycle of the object of modeling, and situational poles reproduce the process of functioning and purposeful development, i.e., the change of states of this object. Situational states include a target (planned) state, adequate to the direct connection of the subject and the object of management, an actual (current), adequate to their feedback, an expected (forecast). Thus, the process of functioning and development of any object of reality can be featured by a space of states of five types of states – two boundary and three situational ones. In CURSOR + this space of states is called the "universe" of states.

The horizontal of resources is limited, on the one hand, by extremely unrenewable resource, in the role of which in the CURSOR + is a fundamental category of time (past, current (present, modern), future); on the other, the horizontal of resources is limited by an extremely inexhaustible resource, which progressively grows under the influence of its consumption. The role of this resource in CURSOR + is such a fundamental category as knowledge, i.e., true reflection of reality (past, present, future) in human thinking.

The article proposes MODUZ as one of the components of CURSOR +, which is adapted to the modeling of business activities of the studied object [1].

In a more detailed consideration of MODUZ [1; 2], the output arguments are: limiting types of resource – time (absolutely unrenewable resources); knowledge (absolutely non-versatile resources), limiting levels of development – "ideal" and "catastrophe".

The boundaries of time change in discrete form can be set by stationary time intervals (STI): T^p – STI of the past; T^{pr} – STI of the present; T^f – STI of the future. It is clear that $T^p < T^{pr} < T^f$.

Under the state of the object (enterprise) $P_s(t_i)$ at the moment of time t_i , it is necessary to determine P_s at the moment. The specific

value of P_s is interpreted as a factor of objective reality, which can be expressed as a quantitative or qualitative measure that enables to distinguish between states over time. The set of properties of an object (enterprise) will be denoted by Q , and each individual property is correspondingly $q \in Q$. For an enterprise, such properties can be, for example, management, marketing, supply and sales, legal support, personnel, finance, technological process [3; 4].

The introduction of properties allows studying the development of an enterprise as a whole, its individual properties or their combinations. The values of the properties $P_{sq}(t_i)$ at the moment t_i are factors of reality; chain of these factors

$$P_{sq}(t_i); P_{sq}(t_{i+1}); \dots; P_{sq}(t_{i+k}); \dots$$

ordered by time, forms a factual model (FM) of the development of the object.

During the time at each next moment t_{i+1} , the values of the properties (all or individual) can either change or remain constant. The mapping of the set of values of the object $s \in S$ at the moment t_i into the set of its property values at the moment t_{i+1} is a development on the interval $\omega \in [t_i; t_{i+1}]$, or in symbolic form:

$$P_{sq}(t) : P_{sq}(t_i) \rightarrow P_{sq}(t_{i+1}).$$

If the values of the properties P_{sq} do not change on the interval ω , then such a development is considered degenerate: $P_{sq}(\tau) : P_{sq}(t_i)$.

Obviously, when the moments of time t_i belong to the stationary interval of the past time $t_i \in T^p$, then the corresponding FM is retrospective and reflects the history of enterprise development; if $t_i \in T^{pr}$, then FM corresponds to the trajectory of the present development; in the case when $t_i \in T^f$, FM corresponds to the trajectory of the prospective development of the enterprise.

In the study, and especially in the management of enterprise development process, the issue of the direction and speed of this process is important. The selected limiting classes of states allow us to determine two mutually opposite directions of enterprise development: development (movement) towards the ideal – ρ^i and movement towards catastrophe – ρ^k . These directions correspond to the process of progressive development, in which the values of essential properties are monotonously

directed towards the vicinity of the ideal, and regressive, in which the values of essential properties are monotonously removed from the ideal and end up in the vicinity of catastrophe [5].

The complete variety of states in studying or making managerial decisions on the development of an enterprise can be represented by the matrix model of the set of states (Table 1), where the following levels of knowledge reification (LKR) are indicated in rows: P_{sq}^i – ideal; P_{sq}^k – catastrophe; P_{sq}^t – target; P_{sq}^f – forecast; P_{sq}^a – achieved; the columns indicate STI; the elements are LKR with the moments of STI.

One of the highlighted properties of the enterprise is the sale of products. Obviously, employees of an enterprise that manufactures some products receive wages when their products are sold, that is, under the state of the object $P_{sq}(t_i)$ it is suggested to consider the volume of sale of some products at the moment $t_i - P_{sn}(t_i)$.

The state of the ideal $P_{sq}^i(t_i)$ is a state that does not require any expenses for its existence. It is clear that such a state cannot be achieved, but one can head to it without limit (perpetual motion machine) [1; 2]. Therefore, determining the state of the ideal for sales it should be assumed that it is equal to some value N , which tends to infinity:

$$P_{sn}^i(t_i) = N, \text{ if } N \rightarrow \infty.$$

From an economic point of view, this means that the market demand for the products of this enterprise is constantly growing.

The use of a quantitative measure to determine states allows us to assume that the state of catastrophe $P_{sq}^k(t_i)$ for sales is some value ε , which tends to zero:

$$P_{sn}^k(t_i) = \varepsilon, \text{ if } \varepsilon \rightarrow 0.$$

From an economic point of view, this means that the company's products are not in demand among consumers.

The achieved state P_{sn}^a is obviously specified as statistics of sales volumes over the past years.

To construct FM and assess development, it is necessary to use the main dynamics indicators [3]: absolute growth characterizes the change in the indicator after a certain period of time; growth rate characterizes the intensity of changes in

Table 1

The model of possible states of business objects

State \ time	Past T^p	Present T^{pr}	Future T^f
Ideal P_{sq}^i	Ideal $P_{sq}^i(T^m)$	Ideal $P_{sq}^i(T^{pr})$	Ideal $P_{sq}^i(T^f)$
Catastrophe P_{sq}^k	Catastrophe $P_{sq}^k(T^p)$	Catastrophe $P_{sq}^k(T^{pr})$	Catastrophe $P_{sq}^k(T^f)$
Target P_{sq}^t	Target ^{past} $P_{sq}^t(t_i^p)$	Target ^{present} $P_{sq}^t(t_i^{pr})$	Target ^{future} $P_{sq}^t(t_i^f)$
Forecast P_{sq}^f	Forecast ^{past} $P_{sq}^f(t_i^p)$	Forecast ^{present} $P_{sq}^f(t_i^{pr})$	Forecast ^{future} $P_{sq}^f(t_i^f)$
Achieved P_{sq}^a	Achieved ^{past} $P_{sq}^a(t_i^p)$	Achieved ^{present} $P_{sq}^a(t_i^{pr})$	Achieved ^{future} $P_{sq}^a(t_i^f)$

Table 2

The main indicators of dynamics

Indicator	Absolute increase	Growth rate, %	Increase rate,%
Average	$\bar{y} = \frac{y_n - y_1}{n - 1}$	$\bar{T} = \sqrt[n-1]{\frac{y_n}{y_1}} 100$	$\bar{K} = \bar{T} - 100$

the levels of the series and shows the difference between levels; increase rate shows the difference between the comparative level compared to the basic one.

Moreover, each of the above indicators can be of three types: chain, basic, average. The greatest interest for statistical analysis is average absolute increase, average growth rate, average increase rate, because these indicators are generalizing characteristics of the dynamics (table 2) [6].

The description of the dynamics of the series using the average absolute increase also allows us to get a forecast for L steps ahead:

$$\bar{y}_{n+L} = y_n + L\bar{y}.$$

This value is used to determine $P_{sn}^a(t_i^f)$. An example of using the described methodology will serve as data on the volume of sales of products of a certain enterprise (tab. 3).

Table 3

The volume of sales of enterprise's products

Quarter	The volume of sales			
	2017	2018	2019	2020
I	56.0	57.2	58.4	59.3
II	54.5	55.6	56.9	58.2
III	55.2	56.2	57.1	58.3
IV	59.3	60.4	61.5	-

Absolute increase:

$$P_{\bar{y}_n}^a(t_i^f) = \frac{61.50 - 56.00}{12 - 1} = 0.50;$$

$$P_{\bar{y}_n}^a(t_i^{pr}) = \frac{58.30 - 56.00}{15 - 1} = 0.16;$$

$$\bar{y}_{16} = 58.3 + 1 * 0.16 = 58.46;$$

$$P_{\bar{y}_n}^a(t_i^f) = \frac{61.50 - 58.46}{16 - 1} = 0.20.$$

Average sales of products to 2019 grew monthly by 0.5 thousand pieces. In 2020, this value decreased to 0.16 thousand units. Having predicted the data for the IV quarter 2020, the volume of sales will increase by only 0.2 thousand units at the end of 2020.

Growth rate:

$$P_{\bar{T}_n}^a(t_i^p) = \sqrt[11]{\frac{61.50}{56.00}} * 100 = 100.8\%;$$

$$P_{\bar{T}_n}^a(t_i^{pr}) = \sqrt[14]{\frac{58.30}{56.00}} * 100 = 100.3\%;$$

$$P_{\bar{T}_n}^a(t_i^f) = \sqrt[15]{\frac{58.46}{56.00}} * 100 = 100.3\%.$$

On average, product sales were 100.8% of the level of previous quarter until 2020; 100.3% – in the III quarter of 2019; 100.3% – taking into account the forecast data of the IV quarter.

Increase rate:

$$P_{\bar{K}_n}^a(t_i^p) = 100.8\% - 100\% = 0.8\%;$$

$$P_{\bar{K}_n}^a(t_i^{pr}) = 100.3\% - 100\% = 0.3\%;$$

$$P_{\bar{K}_n}^a(t_i^f) = 100.3\% - 100\% = 0.3\%.$$

On average, monthly sales grew by 0.8% until 2019. In 2020, this value decreased and amounted to 0.3% in the first three quarters. Taking into account the forecast data of the IV quarter, the sales of 2020 will also increase by 0.3%.

Let us construct FM:

$$P_{\bar{y}_n}^a(t_i^p) > P_{\bar{y}_n}^a(t_i^{pr}) > P_{\bar{y}_n}^a(t_i^f) > 0;$$

$$P_{\bar{T}_n}^a(t_i^p) > P_{\bar{T}_n}^a(t_i^{pr}) \approx P_{\bar{T}_n}^a(t_i^f);$$

$$P_{\bar{K}_n}^a(t_i^p) > P_{\bar{K}_n}^a(t_i^{pr}) \approx P_{\bar{K}_n}^a(t_i^f).$$

Therefore, at each of the time intervals: past, present and future, there should be a positive development of the enterprise. The analysis also shows that, although the volume of product sales continues to grow in 2020, but the rate of this growth has decreased, that is, the enterprise needs to analyze the products it manufactures: its quality, variety, market saturation, etc. [7].

Conclusions. The proposed economic and mathematical methods for describing the achieved state of MODUZ make it possible to analyze and evaluate the achieved state of all elements that fill the space of business administration. Such assessments, firstly, allow avoiding a catastrophe when making management decisions, since they reveal implicit tendencies; secondly, they will make it possible to determine the goals of the enterprise's future development correctly.

REFERENCES:

1. Ruban V.Ya. (1990) Informatizatsiya i novaya informatsionnaya tekhnologiya v upravlenii nauchno-tekhnicheskim progressom. Informatization and new information technology in the management of scientific and technological progress. Kyiv: Znanie (in Ukrainian)

2. Dubrova T.A.(2003) Statisticheskie metodi prognozirovaniya. Statistical forecasting techniques. Moscow: YuNITI-DANA (in Russian)
3. Chubukova O.Ju., Ruban V.Ja. (2010) Kibernetika ekonomiky ta biznesu Cybernetics of economics and business Doneck: Jugho-Vostok (in Ukrainian)
4. Akoff R.L. (1972) Planirovanie v bol'shikh ekonomicheskikh sistemakh. Planning in large economic systems Moscow: Sov. Radio (in Russian)
5. Braverman E.M. (1976) Matematicheskie modeli planirovaniya i upravleniya v ekonomicheskikh sistemakh. Mathematical models of planning and management in economic systems. Moscow: Nauka (in Russian)
6. Braslavets M.E., Gurevich T.F. (1977) Kibernetika Cybernetics. Kyiv: Vishcha shkola (in Ukrainian)
7. Anfilatov V.S., Emel'yanov A.A., Kukushkin A.A. (2002) Sistemnyy analiz v upravlenii. System analysis in management. Moscow: Finansy i statistika(in Russian)

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Рубан В.Я. Информатизация и новая информационная технология в управлении научно-техническим прогрессом. Киев : «Знание», 1990. 24 с.
2. Дуброва Т.А. Статистические методы прогнозирования : учеб. Пособие для вузов. Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2003. 206 с.
3. Кібернетика економіки та бізнесу : підручник / Чубукова О.Ю., Рубан В.Я. та ін.; за ред. О.Ю. Чубукової, В.Я. Рубана. [2-е. вид., перероб.] Донецьк : Юго-Восток, 2010. 516 с.
4. Акофф Р.Л. Планирование в больших экономических системах. Пер. с англ. Москва : Сов. радио, 1972. 223 с.
5. Браверман Э.М. Математические модели планирования и управления в экономических системах. Москва : Наука, 1976. 368 с.
6. Браславец М.Е., Гуревич Т.Ф. Кибернетика. Київ : Вища школа, 1977. 325 с.
7. Анфилатов В.С., Емельянов А.А., Кукушкин А.А. Системный анализ в управлении. Москва : Финансы и статистика, 2002. 368 с.

РОЗВИТОК ПРОДУКТИВНИХ СИЛ І РЕГІОНАЛЬНА ЕКОНОМІКА

УДК 658.64:336 (477.72)

DOI: <https://doi.org/10.32782/easterneurope.32-14>

РЕСТОРАННЕ ГОСПОДАРСТВО ХЕРСОНЩИНИ В УМОВАХ ПАНДЕМІЇ COVID-19: ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ

RESTAURANT ECONOMY OF KHERSON REGION IN THE CONDITIONS OF PANDEMIC COVID-19: PROBLEMS AND PROSPECTS

Шепель Т.В.

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри економіки, управління та адміністрування,
ВСП «Херсонський політехнічний фаховий коледж»
Державного університету «Одеська політехніка»

Живець А.М.

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри природничо-наукової підготовки,
Державний університет «Одеська політехніка»

Shepel Tetiana

Kherson Polytechnic Vocational College National University
“Odessa Polytechnic”

Zhyvets Alla

State University “Odessa Polytechnic”

У статті висвітлено сучасний стан та актуальні проблеми сфери гостинності Херсонщини, а саме ресторанного бізнесу в чинних складних епідеміологічних умовах. Сфокусовано увагу на перепрофілюванні закладів харчування. Зорієнтовано увагу споживача на формат адресної доставки та впевненості в безпеці ресторанного продукту. Досліджено стан та динаміку основних закладів ресторанного господарства Херсонської області, виділено концепції, які користуються найбільшою популярністю серед споживачів. Розглянуто особливості виробничо-торговельної діяльності закладів харчування в умовах карантину. Визначено сучасні тренди інноваційних інтернет-технологій для підтримки лояльності клієнтів під час карантину. Розроблено науково-практичні підходи до організації ефективного управління розвитком підприємств ресторанного господарства на основі виявлених можливостей. Визначено переваги соціальних медіаресурсів як вагомих важелів управління для подолання тимчасової кризи у сфері ресторанного бізнесу.

Ключові слова: ресторанне господарство, заклади громадського харчування, пандемія, респіраторна хвороба COVID-19, карантин, локдаун.

В статье освещены современное состояние и актуальные проблемы сферы гостеприимства Херсонской области, а именно ресторанного бизнеса в действующих сложных эпидемиологических условиях. Сфокусировано внимание на перепрофилировании заведений. Ориентировано внимание потребителя на формат адресной доставки и уверенности в безопасности ресторанного продукта. Исследованы состояние и динамика основных заведений ресторанного хозяйства Херсонской области, выделены концепции, которые пользуются наибольшей популярностью среди потребителей. Рассмотрены особенности производственно-торговой деятельности учреждений питания в условиях карантина. Определены современные тренды инновационных интернет-технологий для поддержки лояльности клиентов во время карантина. Разработаны научно-практические подходы к организации эффективного управления развитием предприятий ресторанного хозяйства на основе выявленных возможностей. Определены преимущества социальных медиаресурсов как весомых рычагов управления для преодоления временного кризиса в сфере ресторанного бизнеса.

Ключевые слова: ресторанное хозяйство, заведения общественного питания, пандемия, респираторная болезнь COVID-19, карантин, локдаун.

The article highlights the current state and current problems in the hospitality industry of Kherson region, namely the restaurant business in the current complex epidemiological conditions. The problem of restoring the effective operation of hotel and restaurant businesses after the removal of quarantine restrictions imposed as a result of the spread of the COVID-19 pandemic actualizes the search for effective tools. The dynamics of mortgages in the Kherson region and determined in which areas there was the greatest decline in the last three years. The focus is on the re-profiling of mortgaged food. The consumer's attention is focused on the format of address delivery and confidence in the safety of the restaurant product. The state and dynamics of the main restaurants of the Kherson region are studied and the concepts that are most popular among: vacationers, tourists, guests and locals are identified. The study analyzes the role of innovative programs in the crisis management system and the possibility of using them to overcome the effects of the crisis. Features of production and trade activity of food establishments in the conditions of quarantine are considered. Modern trends of innovative Internet technologies to support customer loyalty during quarantine are proposed. Alternative approaches to the organization of activity and safety of clients of restaurant business enterprises in the Kherson region in the conditions of the COVID-2019 pandemic are defined. Scientific and practical approaches to the organization of effective management of the development of restaurant enterprises on the basis of the identified opportunities are proposed. The advantages of social media resources as important levers of management for overcoming the temporary crisis in the restaurant business are determined. Prospects and directions of transformation of development models for customer retention are developed. Alternative approaches to the organization of activity and safety of clients of restaurant business enterprises in the Kherson region in the conditions of the COVID-2019 pandemic are formed. The results of the study allowed to identify the main adaptation mechanisms of the further functioning of the restaurant industry and to determine its main prospects for development in a pandemic COVID-19.

Key words: restaurant government, mortgage a huge food, pandemic, sickness COVID-19, quarantine, lockdown.

Постановка проблеми. Сучасне ресторанне господарство – явище багатоганне та важливе для розвитку економіки країни. Воно вже стало однією з провідних галузей області, оскільки Херсонщина єдина в Україні має вихід до двох теплих морів, а саме Чорного і Азовського. Екологічно чиста й неповторна Дельта Дніпра – один із найбільших у Європі плавнів міжнародного значення. Її унікальна територія має безліч конкурентних переваг для формування й розвитку потужного курортно-туристичного комплексу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Досліджуючи вплив пандемії на діяльність підприємств ресторанного господарства, плеяда вітчизняних та іноземних науковців зауважила, що епідемія гострої респіраторної хвороби COVID-19, спричиненої коронавірусом SARS-CoV-2, змінила умови діяльності всіх суб'єктів господарювання по Україні та світі.

Стан, динаміка та формування громадського харчування в умовах пандемії розглянуті в працях Г. Артеменко, Н. Балацької, О. Єгорової, М. Герасимлюк. Дослідженню різних аспектів розвитку підприємств ресторанного бізнесу присвячені праці таких учених, як Г. П'ятницька, О. Гриценко, А. Давидова, Н. Полстян, М. Клапчук, В. Біян, Т. Лебедєва, Дж. Берноф, П. Іглісіас-Санчес, Т. Ріттер, С. Педерсен, Х. Чесброу.

Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми. Українські та зарубіжні науковці висвітлюють проблеми створення та розвитку ефективної системи інтернет-маркетингу. Однак надалі питання подолання кризи в період пандемії на підприємствах ресторанного господарства залишаються відкритими.

Постановка завдання. Метою статті є дослідження проблем та обґрунтування можливих

напрямів трансформації векторів розвитку підприємств ресторанного бізнесу України в умовах пандемії коронавірусу.

Виклад основного матеріалу дослідження. Екологічні перетворення в економіці України зумовили складні структурні зміни. Спалах вірусу респіраторної хвороби COVID-19, спричиненої коронавірусом SARS-CoV-2, став одним із головних викликів людству у 2020 році. Він спровокував суттєві зміни у життєдіяльності багатьох держав світу, у тому числі України. Сучасний світ зіткнувся з викликами, з якими ніколи не зустрічався. Найбільш вразливими сферами бізнесу, на діяльність яких були введені карантинні обмеження у зв'язку із впровадженням епідеміологічних заходів, стали розважально-культурні заклади, готельно-ресторанний бізнес, туристичні послуги, індустрія моди.

Запровадження надзвичайного стану спричинило значні корективи щодо обмеження трудової діяльності багатьох підприємців, в тому числі рестораторів. Незвичні умови праці, створені пандемією, спонукають у майбутньому до переорієнтації об'єктів громадського харчування до нових реалій зовнішнього середовища задля збереження їхньої життєдіяльності.

Ресторанне господарство є одним із найбільш динамічних в Україні. Воно надзвичайно чутливе до змін в економіці, коливань курсу валют, екологічних та соціальних чинників. Військові дії на Сході країни, відсутність налагодженої системи логістики, зниження купівельної спроможності населення, зростання цін були основними бар'єрами для успішного розвитку ресторанного бізнесу, але найбільшою кризою в історії українського ресторанного господарства став спалах коронавірусної хвороби COVID-19.

Пандемія спричинила гучний удар для рестораторів світу. Закриття кордонів держав, скасування авіасполучень, обмеження пересування у межах України й тимчасова ізоляція країн одна від одної спровокували купу проблем у ресторанному господарстві Херсонської області. Формування та реалізація стратегії розвитку підприємств ресторанного бізнесу зазвичай здійснювалися під впливом широкого спектру груп чинників, зокрема науково-технічних, соціальних, економічних, політико-правових, природно-кліматичних, демографічних [1].

Епідемія COVID-19 та вжиття санітарних заходів для його стримування здійснили значні зміни в розвиток підприємств ресторанного господарства. Введення державою обмежень на діяльність закладів громадського харчування викликало хвильовий ефект у суміжних галузях, таких як виробництво продуктів харчування, лікєро-горілчані виробів, постачання продуктів харчування, рибальство, сільське господарство [2].

На підставі Постанови КМУ «Про запобігання поширенню на території України гострої респіраторної хвороби COVID-19, спричиненої коронавірусом SARS-CoV-2» від 11 березня 2020 року № 211 по усій території країни було впроваджено жорсткий карантин [3], який спричинив непередбачувані корективи для представників ресторанного бізнесу.

Незважаючи на потужні зусилля рестораторів Херсонщини, не кожен зміг винести жорсткий локдаун без фінансових втрат. Дослідження закладів громадського харчування дали змогу визначити загальний стан, динаміку ресторанного господарства України та Херсонської області станом на 1 січня 2016–2021 років (табл. 1).

Згідно з даними HoReCa, до карантину налічувалося 18 636 закладів громадського харчування в Україні. Від маленького кафе/бару до великого ресторану 2 273 об'єкти ресторанного господарства були ліквідовані, по Херсонській області – 88 [6]. Найбільш сприятливим періодом для розвитку ресторанного бізнесу був кінець 2018–2019 років. З березня 2020 року ресторанна індустрія країни стикнулася з непередбачуваними проблемами й має тенденцію до зменшення. Державні обмеження, введені у зв'язку з поширенням пандемії COVID-19, були

вимушеними і своєчасними, проте спричинили різке зниження доходів, а часто зовсім банкрутство закладів громадського харчування.

Найбільший спад спостерігався у віддалених районах області. Жителі Іванівського (-28 од., або 54%), Нововоронцовського (-10 од., або 60%), Великопететиського (-10 од., або 30%), Нижньосірогозького (-7 од., або 40%) районів найбільше відчували на собі вплив пандемії, оскільки кількість подорожуючих знизилась до мінімуму, а більшість постійного населення послугами доставки готових страв не користувалась. Генічеський, Чаплинський та Скадовський райони змогли витримати складні умови карантину, оскільки сьогодні є центром санаторно-курортного і туристично-екскурсійного потенціалу області (рис. 1).

Заклади області змушені шукати нові альтернативні шляхи розвитку, адже число відвідувачів значно скоротилося. Саме воно значною мірою вплинуло на скорочення закладів ресторанного господарства по області.

В умовах економічного спаду і геополітичної нестабільності перевага віддається тим ідеям, які вимагають значних додаткових фінансових вкладень та побічно сприяють зниженню загальних витрат закладу харчування. До них належать, зокрема, продуктивні інновації, які називають «смаковим тюнінгом» (або покращення смаку) класичних страв, особливо української кухні. Додавання інноваційних елементів до страви, як показав практичний досвід, є хорошим рішенням проблеми створення у свідомості споживачів стійких характеристик кухні ресторанного господарства порівняно з її основними конкурентами. Крім того, інновації пов'язані з урізноманітненням раціону харчування за рахунок національної кухні з різних регіонів України, які раніше заклад не виробляв і може реалізувати за доступними цінами для масового споживача. Вони базуються на монопродуктовій ідеї формування меню підприємства ресторанного господарства. Заклади готують продуктивні новинки світової кухні з максимальним використанням місцевих продуктів. Інновації базуються на ідеї підтримки тенденції "handmade", коли заклади ресторанного господарства виробляють власний хліб, кондитерські вироби, джеми, лимонади, морси, алкогольні напої, настоянки тощо [1].

Таблиця 1

Динаміка закладів ресторанного господарства України та Херсонської області станом на 1 січня 2016–2021 років

Регіон	Роки						Відхилення	
	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2021 рік до 2016 року	
							+, -	%
Україна	17 059	16 661	17 116	17 766	18 636	14 786	-2 273	86,6
Херсонська область	578	564	582	593	505	490	-88	84,7

Джерело: розроблено авторами на основі джерел [4; 5]

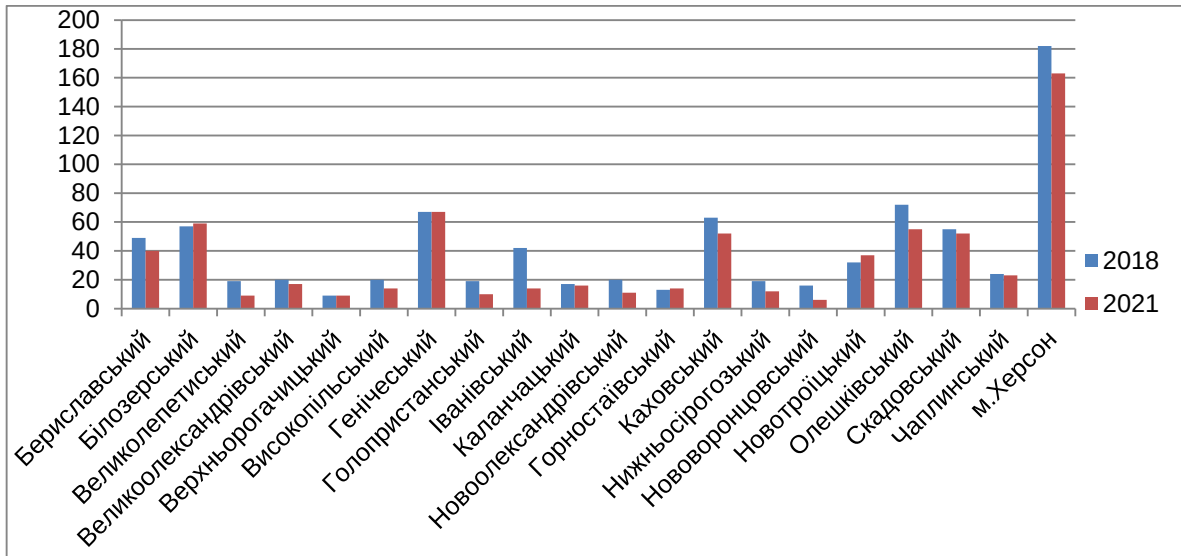


Рис. 1. Динаміка закладів харчування Херсонської області на початок 2018–2021 років

Інноваційний розвиток підприємств ресторанного господарства залежить не тільки від зазначених зовнішніх інновацій, але й від низки внутрішніх, які відбуваються безпосередньо в закладах громадського харчування. Досвідчені та кмітливі ресторатори в період карантину переорієнтували ресторани та кафе на послуги доставки, проводили різноманітні майстер-класи онлайн, впроваджували акції, оновлювали меню, вводили в асортимент різні продуктові набори тощо [7].

Наведені антикризові заходи щодо безпеки клієнтів громадського харчування в умовах пандемії коронавірусу свідчать про активний пошук дієвих інструментів антикризового менеджменту, реалізація яких не тільки створює нові можливості збереження бізнесу в складних умовах пандемії вірусної інфекції, але й розкриває спектр нових видів діяльності для підприємств ресторанного бізнесу Таврійського краю (рис. 2).

Значної уваги заслуговує сім'я Воскобойник, які є власниками ресторанів "Miracoli", «Амісі» та мережі кондитерських "Perfetto". Сири власного виробництва та морозиво не залишають нікого байдужими. Для того щоб вистояти у боротьбі з пандемією, Костянтин та Анна запропонували споживачам сири власного виробництва та авторські кондитерські вироби. Торт «Херсон» взагалі став візитною картою міста. Сьогодні він користується пріоритетним попитом у ласунів Києва, Одеси, Дніпра, Миколаєва, Вінниці, Одеси та Мілану [10].

В майбутньому планують запустити новий сервіс доставки "Cooking Box". Разом із продуктами гостям будуть доставляти докладний рецепт і відеоінструкцію приготування. Продукти попередньо будуть очищати, нарізати, надійно упакувати і відправляти за адресою [11].

В умовах карантинних заходів важливість соціальних медіа зростає як ніколи. Сьогодні мережа Інтернет заповнила весь світ і не стала осторонь у період епідемії, адже замовити страву, зазначити адресу й час стало дуже зручно. Продаж готової продукції почав відбуватися в онлайн-режимі завдяки великій кількості користувачів соціальних мереж. Серед популярних платформ, які використовують херсонці, слід виділити соціальну мережу "Facebook", соціальну мережу "Instagram", соціальну мережу "Twitter", фотохостинг "Pinterest", ділову соціальну мережу "LinkedIn", сервіси мікроблогів "Tumblr" і "Flickr", відеохостинги "YouTube" та "Vimeo", індивідуальні месенджери "WhatsApp", "Viber" і "Telegram" [12]. На підставі впроваджених заходів кмітливі оператори ринку зберегли доходи, вчасно переорієнтувавши свої заклади на новий режим праці. Працюючи на виніс, об'єкти ресторанного господарства отримали змогу функціонувати в нормальному режимі та покращити своє фінансове становище (табл. 2).

Регіональний підхід став ефективним у системі управління ресторанною галуззю, оскільки туризм у своєму функціонуванні та розвитку спирається насамперед на природні ресурси та умови регіонів, розташування важливих культурно-історичних, археологічних, архітектурних та інженерних об'єктів, таких як туристичні пам'ятки, бізнес-ресурси та інфраструктури.

Розташування ресторанних підприємств Херсонської області, які задовольняють потреби місцевих жителів, туристів, гостей, тягнє до міст. Із загальної структури Херсонської області максимальна кількість об'єктів громадського харчування зосереджена у таких містах, як Херсон, Каховка, Нова Каховка, Берислав, Генічеськ, Скадовськ, Гола Пристань, а також деяких районних центрах (рис. 3).

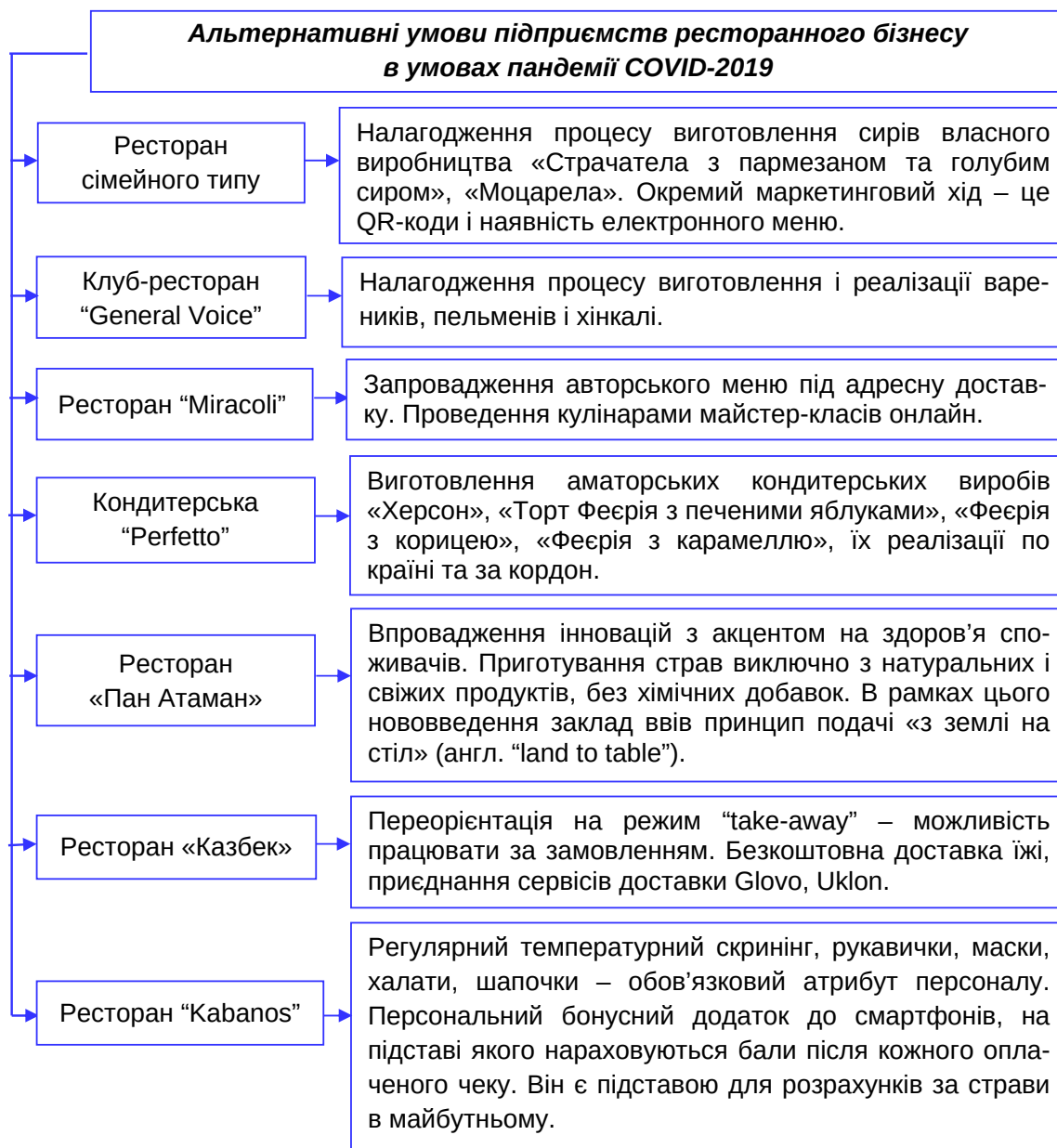


Рис. 2. Альтернативні підходи до організації діяльності та безпеки клієнтів підприємств ресторанного бізнесу в Херсонській області в умовах пандемії COVID-2019

Джерело: розроблено авторами на основі джерел [8; 9]

Найбільш переорієнтованими до нових умов праці виявилися об'єкти громадського харчування міст Херсон (89,1%) і Гола Пристань (44,4%); селищ міського типу Білозерка (46,6%), Каланчак (60%) та Велика Лепетиха (66,6%). Низька динаміка мобільного харчування пов'язана зі зміною потоку відпочиваючих на курортах, адже туристичний бізнес на Херсонщині має переважно сезонний характер і проявляється на території області в центрах санаторно-курортного й туристичного обслуговування.

Українці мандрують з різними цілями, зокрема по роботі, заради відпочинку, взяти участь у кон-

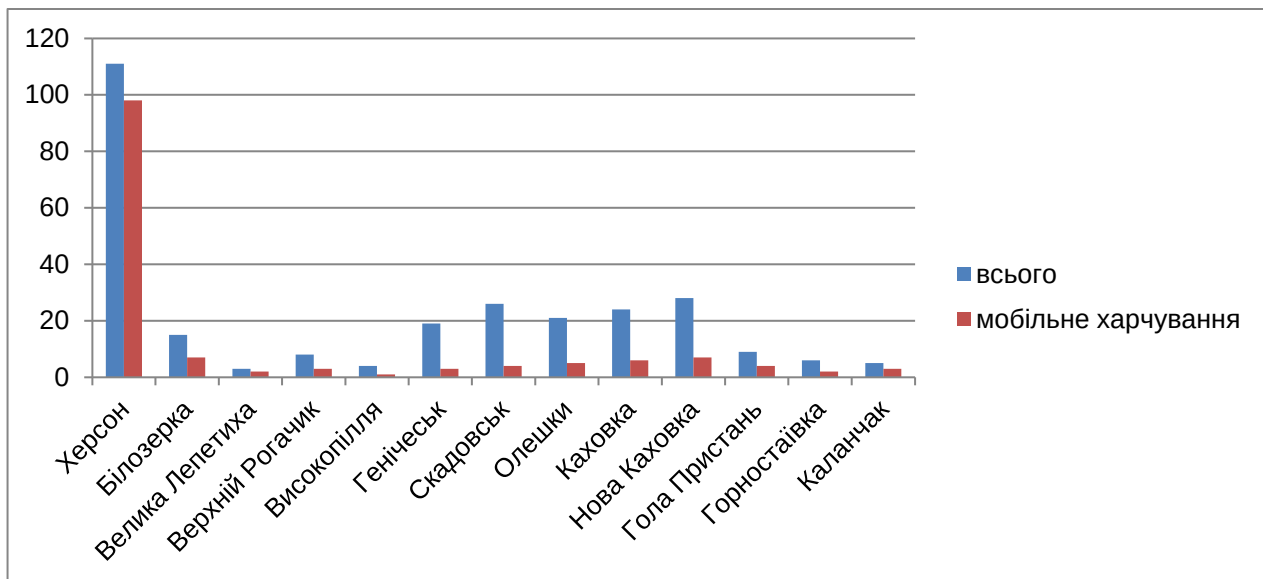
ференції або побачити унікальний об'єкт природи. Поза домом задоволення потреб туристів щодо харчування є важливим, адже саме їжа є невід'ємною частиною життя кожної людини, тому заклади громадського харчування повинні враховувати інтереси різноманітної категорії відвідувачів. Важливою тенденцією сучасної сфери гостинності, яка сприяє розвитку ресторанного бізнесу, є популяризація гурмантуризму в Херсонській області через наявність багатьох національностей та меншин у країні. Ця тенденція провокує глибоку сегментацію національної кухні. Саме тому перспективи

Таблиця 2

**Динаміка закладів громадського харчування Херсонської області,
переорієнтованих на доставку продукції**

Населений пункт	Загальна кількість закладів харчування	Мобільне харчування	Відхилення	
			+, -	%
Херсон	111	98	13	89,1
Білозерка	15	7	8	46,6
Велика Лепетиха	3	2	1	66,6
Верхній Рогачик	8	3	5	38,0
Високопілля	4	1	3	25,0
Генічеськ	19	3	16	16,0
Скадовськ	26	4	22	16,0
Олешки	31	5	26	17,0
Каховка	24	6	18	25,0
Нова Каховка	28	7	21	25,0
Гола Пристань	9	4	5	44,4
Горностаївка	6	2	4	33,3
Каланчак	5	3	2	60,0
Генічеськ	12	2	10	17,0
Всього	336	160	176	48,0

Джерело: розроблено авторами на основі джерел [5; 8; 9]



**Рис. 3. Об'єкти громадського харчування області,
які надавали послуги мобільного харчування**

розвитку закладів ресторанного господарства, орієнтованих на національні традиції, навіть у межах окремих меншин є доволі значними.

Серед ресторанів національної кухні на Херсонщині перевага віддається європейській (37,8%). Проте значна увага приділяється іншим кухням, а саме українській (32,4%), кавказькій (11,7%), західноєвропейській (4,5%), східній (6,3%), американській (7,2%), аргентинській (0,9%) (рис. 4).

Карантин змінив звички та стиль життя кожного громадянина України. Так чи інакше саме

в нинішній період найяскравіше проявляються креативні рішення й цінуються нові підходи.

Ресторатори Таврії акцентували увагу на гастрономічному туризмі. Саме пережиті емоції, пов'язані з індустрією розваг, сприймають як розважання, а насправді це залучення гостей. Враження переносять у внутрішній світ людини, і її увага утримується таким чином, що гість фізично (чи віртуально) стає частиною враження [1]. Перевагою гастрономічного серед інших видів туризму є те, що, окрім зору і слуху, він задіює такі відчуття, як смак і запах. Розвиток

гастрономічного туризму є логічною тенденцією в ракурсі переходу до економіки, де двигуном виступають враження. Для ресторанного бізнесу в економіці держави регіональний аспект функціонування, регулювання й управління має виняткове значення.

Найбільшу частку в структурі мережі закладів ресторанного господарства Херсонщини займають ресторани (37%), кафе (29%), піцерії (11%), паби (9%), що обумовлено попитом споживачів на продукцію і послуги цих підприємств. Частка

кондитерських, кав'ярень та їдалень сьогодні складає майже 14% (рис. 5).

Ресторанне господарство відіграє важливу роль у процесі обслуговування як місцевого населення, так і туристів, набуваючи низки специфічних рис. Воно проявляється на території області, центру санаторно-курортного і туристичного обслуговування.

Туристично-екскурсійний потенціал Херсонщини визначений географічним розташуванням, кліматичними умовами, відомими історично-

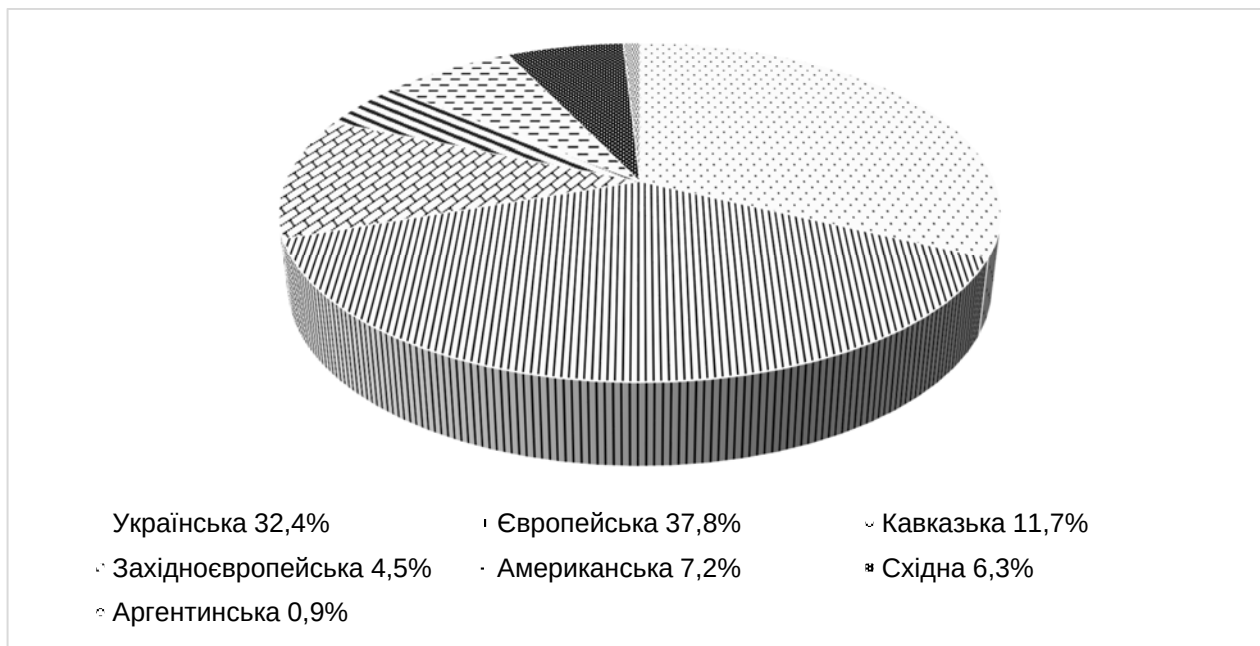


Рис. 4. Тематичні заклади громадського харчування України

Джерело: розроблено авторами на основі джерела [9]

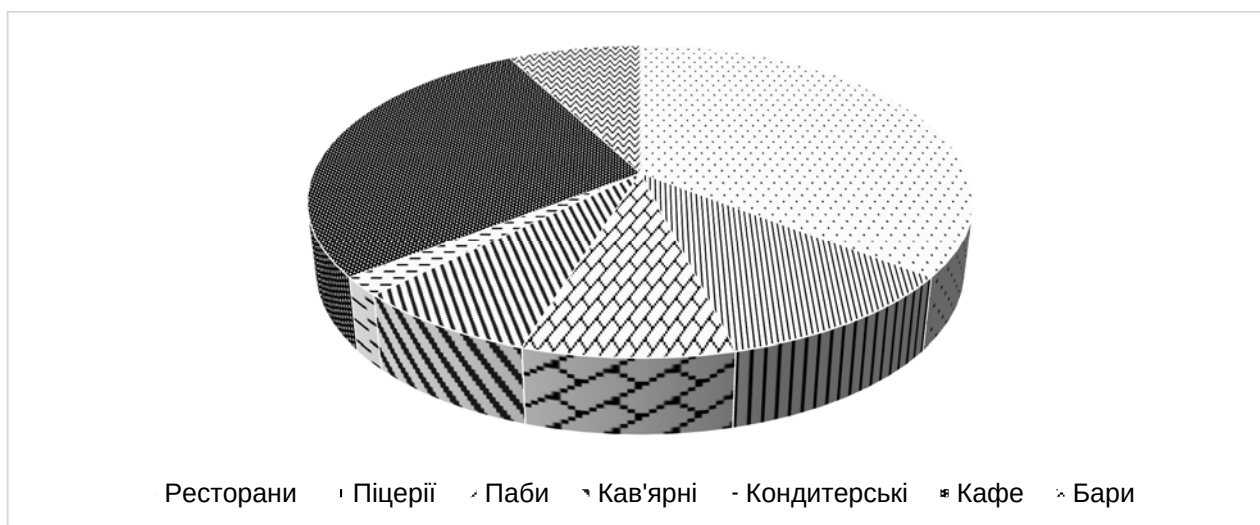


Рис. 5. Динаміка закладів громадського харчування Херсонської області за видами діяльності станом на 1 січня 2021 року

Джерело: розроблено авторами на основі джерела [9]

культурними заповідниками тощо. Туристичні потоки можуть знову зрости, оскільки розпочалася вакцинація людей. Більшість заходів та атракцій проводяться на свіжому повітрі, адже всі передумови наявні (табл. 3).

В області набирають оберти традиції повноцінного сімейного відпочинку на свіжому повітрі, тому почали активно розвиватися заміські ресторани, кафе, зони сімейного відпочинку, такі як «Grand Prix», «Зелені хутори Таврії», «Панські розваги». Формат заміських ресторанів передбачає ресторан, готель на 15–25 номерів (одна

будівля або будиночки), мангал, дитячий майданчик, звіринець, басейн, автостоянка. В таких умовах великі гравці ринку громадського господарства загалом отримують можливість для поглинання своїх більш слабких конкурентів і, як наслідок, здатні збільшити свою частку на ринку по закінченню карантину.

Висновки. В період епідемії ресторанна індустрія зіткнулася з непередбачуваними випробуваннями за останній час. Для того щоб активізувати свою діяльність у складних умовах, ресторатори були вимушені трансформу-

Таблиця 3

Туристично-рекреаційний потенціал Херсонської області

Туристично-рекреаційні ресурси	Туристична інфраструктура	Соціальне середовище, туристичний імідж
Клімат: – помірно-континентальний, посушливий; – понад 250 сонячних днів.	Туристичні підприємства: – 3 туроператори; – понад 100 турагенств.	Нормативно-правова підтримка розвитку туризму з боку держави та місцевих органів влади: – стратегія розвитку Херсонської області на період до 2027 року; – ЗУ «Про співробітництво територіальних громад» «Про добровільне об'єднання громад»; – морська доктрина України на період до 2035 року.
Природні ресурси: – вихід до двох морів (Чорного та Азовського); – протікає 19 притоків р. Дніпро; – 200 км морського узбережжя; – 80 територій та об'єктів природно-заповідного фонду.	Транспортне забезпечення: – 2 державні морські торговельні порти; – 2 річкові порти; – державне підприємство залізничного транспорту; – аеропорт «Херсон» міжнародного значення; – 5 002 км автомобільних шляхів загального користування.	Ставлення місцевої громади, підприємців: – проведення міжнародного інвестиційного форуму «Таврійські горизонти»; – створення інвестиційного порталу Херсонщини; – залучення міжнародної технічної допомоги (USAID, NEFCO Програма Британської ради в Україні «Активні громадяни» тощо); – партнерство між ХОДА та Асоціацією «Аеропорти України»; – організація екскурсійних програм підприємствами («Нібулон», господарство П. Трубецького, будинок «Таврія»); – створення нового фестивалю їжі «Тишо-Тишо».
Історико-культурні пам'ятки (понад 5 тис. об'єктів): – скіфські кургани; – античні городища; – залишки турецьких укріплень; – козацькі хрести; – численні храми.	Ресторани та інші заклади: – ресторанного господарства; – зареєстровано 236 закладів ресторанного харчування.	
Відомі особистості: – Кость Гордієнко (засновник Олешківської Січі); – Олександр Потьомкін (засновник м. Херсон); – Фрідріх Фальц-Фейн (засновник Асканії Нової); – Остап Вишня (письменник).	Колективні засоби розміщення: – 11 курортних населених пунктів; – близько 1 000 пансіонатів та готелів приватного сектору; – 300 закладів відпочинку та оздоровлення державної, комунальної, колективної власності, зокрема 53 дитячі спеціалізовані заклади, 56 садіб зеленого туризму, 51 готельний комплекс.	
Бальнеологічні ресурси, а саме понад 70 родовищ (мінеральні та термальні води, лікувальні грязі, соляні озера).		
Подієві ресурси: – «Мельпомена Таврії»; – «Чорноморські ігри»; – «Чумацький шлях»; – «Парусна регата»; – «Купальські зорі»; – «Риба та рибалки»; – «Томатне свято»; – «Український кавун» – солодке диво.	Розваги та атракції: – Скадовський дельфінарій; – Виноробне господарство князя П. Трубецького; – Дім марочних коньяків «Таврія»; – аквапарк «Оазис»; – кінний клуб «Grand Prix».	

Джерело: розроблено авторами на основі джерел [13; 14; 15; 16; 17]

вати звичні умови діяльності та активізувати всі наявні можливості. На сучасному етапі розвитку інформаційні технології стали цінним ресурсом для збереження життєздатності.

Задля підтримки ресторанної галузі в період стагнації було створено Всеукраїнський Антикризовий центр рестораторів. Він реалізував

свою діяльність через методи навчання шляхом надання учасникам доступу до добірки публіцистичних матеріалів, а також навчальних відеосемінарів і майстер-класів для різних категорій персоналу ресторанного сегменту. Значну увагу було сконцентровано на форматі адресної доставки.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Гросул В., Балацька Н. Модель оцінки можливостей розвитку підприємств ресторанного бізнесу України в умовах пандемії COVID-19. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В. Вернадського*. 2020. Т. 31 (70). № 3. С. 121–126. DOI: <https://doi.org/10.32838/2523-4803/70-3-20> (дата звернення: 15.06.2021).
2. Бутенко О., Дядюшкіна І. Аналіз ринку ресторанного господарства України та перспективи його розвитку. *Економічний простір*. 2013. Вип. 74. С. 73–81 (дата звернення: 15.06.2021).
3. Про запобігання поширенню на території України гострої респіраторної хвороби COVID-19, спричиненої коронавірусом SARS-CoV-2 : Постанова КМУ від 11 березня 2020 року № 211. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/211-2020-%D0%BF#Text> (дата звернення: 17.06.2021).
4. Інформаційно-аналітичні матеріали / Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 01.07.2021).
5. Інформаційно-аналітичні матеріали. Державна служба статистики Херсонської області. URL: <http://www.ks.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 02.07.2021).
6. Аналіз ринку громадського харчування (HoReCa, кейтеринг, а також харчування на АЗС). Pro consulting. Аналітика ринків. URL: <https://pro-consulting.ua/ua/pressroom/analiz-rynka-obshestvennogo-pitaniya-horeca-kejtering-takzhe-pitanie-na-azs> (дата звернення: 04.07.2021).
7. Борисова О. Інноваційна політика у ресторанному господарстві: тенденції розвитку, напрями та оцінка ефективності. *Збірник наукових праць ХДУХТ*. 2011. Вип. 1. С. 607–614.
8. Офіційна сторінка HoReCa Херсон. Pro consulting. Аналітика ринків. URL: <http://khs.ks.ua> (дата звернення: 05.07.2021).
9. Каталог закладів харчування м. Херсон. Інформаційно-аналітичні матеріали. URL: <https://tomato.ua/kherson/p-5> (дата звернення: 05.07.2021).
10. Офіційна сторінка «Perfetto». Інформаційно-аналітичні матеріали. URL: <https://perfettofood.com.ua/uk> (дата звернення: 06.07.2021).
11. The Village Україна. Інформаційно-аналітичні матеріали. URL: <https://www.the-village.com.ua/village/food/food-situation/295543-guide-quarantine-2020> (дата звернення: 07.07.2021).
12. Українська ресторанна асоціація. Інформаційно-аналітичні матеріали. URL: <https://uk.uara.org.ua> (дата звернення: 08.07.2021).
13. Департамент розвитку економіки Херсонської області ХОДА. Інформаційно-аналітичні матеріали. URL: <https://khoda.gov.ua/turistichnij-ta-rekreacijno-kurortnij-potencial> (дата звернення: 12.07.2021).
14. Програма соціально-економічного та культурного розвитку Херсонської області на 2021–2027 роки. Інформаційно-аналітичні матеріали. URL: <https://khoda.gov.ua/programa-rozvitku-oblasti> (дата звернення: 15.07.2021).
15. Стратегія розвитку Херсонської області на період 2021–2027 років. Інформаційно-аналітичні матеріали. URL: <http://khoda.gov.ua/strategiya-rozvitku-2020> (дата звернення: 19.07.2021).
16. Туристичний та рекреаційно-курортний потенціал. Інформаційно-аналітичні матеріали. URL: <https://khoda.gov.ua/turistichnij-ta-rekreacijno-kurortnij-potencial> (дата звернення: 20.07.2021).
17. Інвестиційний портал Херсонщини. Інформаційно-аналітичні матеріали. URL: <https://investinkherson.gov.ua> (дата звернення: 22.07.2021).

REFERENCES:

1. Grosul V., Balatska N. (2020) Model' otsinky mozhlyvostey rozvytku restorannoho biznesu v Ukrayini u svidomosti pandemiyi COVID-19 [Model for evaluating the capabilities of Ukrainian restaurant business enterprises in the COVID-19 pandemic]. *Vcheni zapysky Tavriys'koho natsional'noho universytetu imeni V. Vernads'koho*, vol. 31 (70), no. 3, pp. 121–126. DOI: <https://doi.org/10.32838/2523-4803/70-3-20> (accessed 15 Jun 2021).
2. Butenko O., Dyudyushkina I. (2013) Analiz rynku restorannoho hospodarstva Ukrayiny ta perspektyvy yoho rozvytku [Analysis of the market of restaurant economy of Ukraine and prospects for its development]. *Ekonomichnyy prostir*, vol. 74, pp. 73–81 (accessed 15 Jun 2021).
3. Kabinet Ministriv Ukrainy (2020). Pro zapobihannya poshyrennyu na terytoriyi Ukrayiny hostrorozpovsyudzhanoyi khvoroby COVID-19, sprychynenoyi koronavirusom SARS-CoV-2: Rozporiadzhennia vid 11.03.2020 № 211 [To prevent the spread in the territory of Ukraine an acute respiratory disease COVID-19, caused by coronavirus SARS-COV-2]. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/Laws/Show/211-2020-%D0%BF#TEXT> (accessed 16 Jun 2021).

4. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy. (2021) Informatsiino-analitychni materialy [Information and analytical materials]. Available at: <https://www.ukrstat.gov.ua> (accessed 01 Jun 2021).
5. Derzhavna sluzhba statystyky Khersons'koyi oblasti. (2021) Informatsiino-analitychni materialy [Information and analytical materials]. Available at: <https://www.ks.ukrstat.gov.ua> (accessed 02 Jun 2021).
6. Analiz rynku velycheznogo prodovol'choho obsluhovuvannya (HoReCa, hromads'ke kharchuvannya, a takozh kharchuvannya na AZS). (2021) Informatsiino-analitychni materialy [Information and analytical materials]. Available at: <https://pro-consulting.ua/ua/pressroom/analiz-rynka-obshchestvennogo-pitaniya-horeca-kejtering-takzhe-Pitanie-Na-AZS> (accessed 04 July 2021).
7. Borisova O. (2011) Innovatsiyna polityka v restorannomu hospodarstvi: tendentsiyi rozvytku, napryamy ta otsinka efektyvnosti [Innovative policies in the restaurant industry: development trends, directions and evaluation of efficiency]. *Zbirnyk naukovykh prats KhDUKht*, vol. 1, pp. 607–614 (accessed 05 July 2021).
8. Ofitsiyna storinka HoReCa Kherson. (2021) Informatsiino-analitychni materialy [Official page HoReca Kherson]. Available at: <http://khs.ks.ua> (accessed 05 July 2021).
9. Katalog zakladiv kharchuvannya c. Kherson. Informatsiino-analitychni materialy [Catalog of food establishments in Kherson]. Available at: <https://tomato.ua/kherson/p-5> (accessed 05.07.2021).
10. Ofitsiyna storinka "Perfetto". Informatsiino-analitychni materialy [Perfetto official page]. Available at: <https://perfettofood.com.ua/uk> (accessed 06.07.2021).
11. The Village Ukrainy. Informatsiino-analitychni materialy [The Village Ukraine]. Available at: <https://www.the-village.com.ua/village/food/food-situation/295543-Guide-quarantine-2020> (accessed 07 July 2021).
12. Ukrain's'ka Restoranna Asotsiatsiya. Informatsiino-analitychni materialy [Ukrainian Restaurant Association]. Available at: <https://uk.uara.org.ua> (accessed 08 July 2021).
13. Depertament rozvytku ekonomiky Khersons'koyi oblasti KHODA. Informatsiino-analitychni materialy [Development of the economy of the Kherson region of the Gait]. Available at: <https://khoda.gov.ua/turistichnij-ta-rekreacijno-kurortnij-potencial> (accessed 12 July 2021).
14. Prohrama sotsial'no-ekonomichnoho ta kul'turnoho rozvytku Khersons'koyi oblasti na 2021–2027 roky. Informatsiino-analitychni materialy [Program of socio-economic and cultural development of the Kherson region for 2021–2027 years]. Available at: <https://khoda.gov.ua/programa-url-Rozvitku-Oblasti> (accessed 15.07.2021).
15. Stratehiya rozvytku Khersons'koyi oblasti na period 2021–2027 rokiv. Informatsiino-analitychni materialy [Strategies of the development of the Kherson region for the period 2021–2027]. Available at: <http://khoda.gov.ua/strategiya-rozvitku-2020> (accessed 19 July 2021).
16. Turystychnyy ta rekreatsiyno-kurortnyy potentsial. Informatsiino-analitychni materialy [Tourist and recreational and resort potential]. Available at: <https://khoda.gov.ua/turistichnij-ta-rekreacijno-kurortnij-potencial> (accessed 20 July 2021).
17. Investytsiynyy portal Khersonshchyny. Informatsiino-analitychni materialy [Investment portal of the Kherson region]. Available at: <https://investinkherson.gov.ua> (accessed 23 July 2021).

ДЕМОГРАФІЯ, ЕКОНОМІКА ПРАЦІ, СОЦІАЛЬНА ЕКОНОМІКА І ПОЛІТИКА

УДК 332.02

DOI: <https://doi.org/10.32782/easterneurope.32-15>

ОБ'ЄДНАНІ ТЕРИТОРІАЛЬНІ ГРОМАДИ: ОЦІНКА ФІНАНСОВОЇ СПРОМОЖНОСТІ ТА МЕХАНІЗМІВ РОЗПОДІЛУ КОШТІВ

UNITED LOCAL COMMUNITIES: ASSESSMENT OF FINANCIAL CAPACITY AND FUND DISTRIBUTION MECHANISMS

Полякова С.В.

кандидат економічних наук,
старший науковий співробітник,
провідний науковий співробітник,
Інститут демографії та соціальних досліджень
імені М.В. Птухи Національної академії наук України
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4630-642X>

Когатько Ю.Л.

кандидат географічних наук,
старший науковий співробітник,
Інститут демографії та соціальних досліджень
імені М.В. Птухи Національної академії наук України
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3392-9783>

Poliakova Svitlana

Ptoukha Institute for Demography and Social Studies
of the National Academy of Sciences of Ukraine

Kohatko Yurii

Ptoukha Institute for Demography and Social Studies
of the National Academy of Sciences of Ukraine

Децентралізація влади в Україні відбувається на тлі загальної важкої економічної ситуації. За таких умов питання створення спроможних територіальних громад, здатних фінансувати власні видатки і передусім видатки розвитку, набувають особливої гостроти та актуальності. Метою статті є оцінювання фінансової спроможності об'єднаних територіальних громад і розроблення на цій основі пропозицій щодо удосконалення механізмів розподілу коштів у громаді в контексті їх спрямування на покращення умов проживання населення відповідно до визначених пріоритетів. Для досягнення поставленої мети в роботі оцінено чинні механізми розподілу коштів у громаді та розроблено модель матриці визначення пріоритетності потреб громади, що є новизною проведеного дослідження. В роботі оцінено фінансову спроможність територіальних громад, утворених протягом 2015–2019 рр.

Ключові слова: об'єднана територіальна громада, умови проживання, видатки розвитку, потреба, визначення пріоритетності потреб, фінансування потреб, матриця пріоритетності потреб.

Децентрализация власти в Украине происходит на фоне общей тяжелой экономической ситуации. При таких условиях вопрос создания достойных территориальных общин, способных финансировать собственные расходы и прежде всего расходы развития, приобретают особую остроту и актуальность. Целью статьи является оценивание финансовой состоятельности объединенных территори-

альных общин и разработка на этой основе предложений по совершенствованию механизмов распределения средств в общине в контексте их направления на улучшение условий проживания населения в соответствии с определенными приоритетами. Для достижения поставленной цели в работе оценены действующие механизмы распределения средств в общине и разработана модель матрицы определения приоритетности потребностей общины, что является новизной проведенного исследования. В работе оценена финансовая состоятельность территориальных общин, образованных в течение 2015–2019 гг.

Ключевые слова: объединенная территориальная община, условия проживания, расходы развития, потребность, определение приоритетности потребностей, финансирование потребностей, матрица приоритетности потребностей.

Decentralization of authority in Ukraine takes place against the background of the general difficult economic situation caused by both internal unrest and the global crisis provoked by the Coronavirus Epidemic. Under such conditions, the issue of creating local communities capable of financing their own expenditures, and especially development expenditures, becomes acute and relevant. The purpose of the article is to develop proposals for improving the mechanisms of distribution of funds in the community in the context of their direction to improve the living conditions of the population in accordance with the identified priorities. To achieve this goal, it is proposed to use a matrix of priority needs of the community, which is a novelty of the study. The following methods were used in the article: analysis and synthesis (to collect and systematize the results of existing research); statistical (for statistical data processing); comparison (to compare indicators for different groups of communities); matrix (to determine the priority of community needs). The paper evaluates the financial capacity of local communities formed during 2015–2019. It is determined that large communities, with a population of more than 5,000 people, with an area of 400 km² and more, have the highest level of socio-economic capacity. According to two other criteria, the solvency index and the share of local taxes and fees, the leaders are small communities that have production on their territory, recreational areas, and so on. It is proved that the important point is the organization of management of available resources. Because in the end, the living conditions in the territory are determined not only and not so much by the availability of resources, but by the efficiency and directions of their use. It was found that the current mechanism of distribution of “free” funds is based on a purely subjective approach and is based on “existing needs”. Strategic documents are often only formally used in the budget process. To minimize the miscalculations in the current and strategic planning of the integrated development of the united local communities, it is proposed to use the matrix method of determining the priority of needs. The number of blocks of the matrix and the levels of needs for each block are variables and depend on the specific situation in the community. The presence in the matrix of information about the cost of meeting each need will allow make decisions with a certain amount.

Key words: united local community, living conditions, development expenditures, need, needs prioritization, needs financing, needs priority matrix.

Постановка проблеми. У 2020 р. стартував другий етап реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади, було затверджено новий адміністративно-територіальний устрій базового рівня. Одним із основних завдань цього етапу є створення громад, спроможних взяти на себе більшість повноважень, ефективно використовувати ресурси та нести відповідальність за прийняті рішення. Відбулось укрупнення територіальних громад і районів, однак немає чіткого розуміння того, наскільки укрупнені громади будуть життєздатними, чи зможуть вони забезпечити для громадян надання послуг на належному рівні та покращення умов проживання. На початку реформ було розроблено критерії визначення фінансової спроможності об'єднаних громад, проте нині таку методологію застосовувати неможливо через зміну підходів до формування ОТГ. В такій ситуації кожній громаді вкрай важливо ефективно використовувати наявні ресурси, визначати пріоритети спрямування коштів для максимального задоволення поточних і перспективних потреб населення, що обумовило актуальність роботи.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання, пов'язані з проблемами реформу-

вання адміністративно-територіального устрою в Україні, створенням спроможних громад, увійшли до кола інтересів вітчизняних учених відносно нещодавно, проте викликають зацікавленість не лише дослідників, але й практиків. Зокрема, оцінюванню можливих ризиків та розробленню механізмів розвитку територіальних громад в умовах децентралізації присвячено праці фахівців ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М. Долишнього» НАН України [1], роботи Г. Макарова [2]. Результати аналізу системи управління фінансами в ОТГ представлені в публікації В. Зубенка, А. Корнієнка, В. Голинського [3]. Питання спроможності територіальних громад вивчає А. Павлюк [4], міжнародний досвід реформування місцевого самоврядування висвітлено у роботах А. Ткачука [5], Ю. Ганущака [6, 7]. Л. Гладченко та О. Тимченко узагальнили висновки аудиторських перевірок ОТГ та систематизували типові проблеми у сфері управління фінансами [8].

Проблематиці розвитку сільських поселень в умовах децентралізації присвячено низку публікацій фахівців Інституту демографії та соціальних досліджень ім. М. Птухи НАН України. Зокрема, Т. Заяць розглядає можливі сценарії

розвитку сільських поселень в умовах децентралізації управління, їх вплив на організацію життєдіяльності сільських громад, сформований потенціал до саморозвитку [9]. О. Дяченко досліджує вплив фінансової децентралізації на розвиток сільських поселень шляхом аналізу зрушень у фінансовому забезпеченні як умови розвитку населених пунктів, оцінювання збалансованості дохідної та видаткової частин сільських бюджетів як вимоги фінансової спроможності сільських громад протистояти дестабілізаторам розвитку [10].

Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми. Проте невирішеними залишаються багато питань, зокрема вироблення ефективних механізмів розподілу коштів, які б забезпечували задоволення потреб населення та покращення умов проживання у громаді, що потребує подальших досліджень у цій сфері.

Постановка завдання. Метою статті є оцінювання фінансової спроможності об'єднаних територіальних громад і розроблення на цій основі пропозицій щодо удосконалення механізмів розподілу коштів у громаді в контексті їх спрямування на покращення умов проживання населення відповідно до визначених пріоритетів.

Виклад основного матеріалу дослідження. В Україні завершився черговий етап реформування адміністративно-територіального устрою. За даними Міністерства розвитку громад та територій України, у 2015–2019 рр. створено 982 територіальні громади, в яких проживають 11 млн. осіб; 12 червня 2020 р. Уряд затвердив новий адміністративно-територіальний устрій базового рівня. Відповідно до розпоряджень Кабінету Міністрів, в Україні утворено 1 469 територіальних громад, які покривають усю територію країни [11].

Очевидно, що процес формування громад є тривалим і непростим, адже від самого початку реформування було зрозуміло, що він буде відбуватися швидко та відносно безконфліктно там, де об'єднуюватимуться більш-менш рівнозначні за рівнем розвитку території. Проте частина територій у країні належить до так званих неперспективних, об'єднання з якими є невідгідним для інших. В такому разі виникають проблеми та непорозуміння.

На першому етапі децентралізації під час об'єднання територій у територіальні громади користувались критеріями, затвердженими у Постанові КМУ «Про затвердження Методики формування спроможних територіальних громад» від 8 квітня 2015 р. № 214. Директоратом з питань розвитку місцевого самоврядування, територіальної організації влади та адміністративно-територіального устрою Мінрегіону було підготовлено Методичні рекомендації [12]. Вони містять основні показники, які визначають соціально-економічну спроможність територіальних громад, порядок та критерії оцінювання рівня

їх спроможності, проте вони мають виключно інформаційний характер та не встановлюють норм права. За цими критеріями проводилось оцінювання фінансової спроможності ОТГ протягом 2015–2019 рр. та у 2020 р. Проте на нинішньому етапі децентралізації, а саме запровадження нового адміністративно-територіального устрою, потрібні нові підходи та методологія оцінювання результатів реформування й можливостей забезпечення розвитку територій, гідних умов проживання для населення.

Незважаючи на те, що межі районів змінено відповідно до нового адміністративно-територіального устрою, території укрупнено та фактично ліквідовано малі громади, оцінювання фінансової спроможності громад, що функціонували до цього етапу реформування, має інтерес, оскільки фахівці (як теоретики, так і практики) не виключають можливості повернення до меж громад кінця 2020 р. Критеріями утворення нових районів були розташування в межах однієї області, охоплення щонайменше 150 тисяч жителів, компактність і нерозривність території. До районів, як правило, зараховували громади, розташовані в 60-кілометровій зоні доступності від районного центру.

Таким чином, фінансову спроможність нових територіальних утворень не розраховували та не брали до уваги, тому достеменно невідомо, чи зможуть новоутворені громади фінансово забезпечувати власне функціонування та покращувати умови проживання населення. Такі розрахунки можна буде здійснювати тільки за результатами 2021 р.

За критеріями Мінрегіону, найбільш життєздатними є великі ОТГ з чисельністю населення більше 5 000 осіб, площею 400 км² і більше (рівень спроможності дорівнює 1), адже вони вже на старті мали перевагу за двома параметрами з чотирьох, а за двома іншими (індекс податкоспроможності та частка місцевих податків і зборів) у лідери могли виходити й малі громади, які мають на своїй території об'єкти, що забезпечать надходження до бюджетів ОТГ (виробництва, рекреаційні зони тощо). Також не слід відкидати організацію управління наявними ресурсами, адже, зрештою, умови проживання на території визначаються не тільки і не стільки наявністю ресурсів, скільки ефективністю й напрямками їх використання.

Для забезпечення порівнянності показників експертами сформовано 5 груп громад залежно від кількості населення: 1 група – населення понад 15 тис. осіб, 2 група – від 10 до 15 тис. осіб, 3 група – від 5 до 10 тис. осіб, 4 група – до 5 тис. осіб, 5 група – ОТГ міст обласного значення. За офіційними даними 2019 р., найбільше створено громад із населенням саме до 5 000 осіб, а саме 36% (288 з 806), у них проживає 11,8% від усього населення ОТГ [13].

Очевидно, що це сільські громади, де інші індикатори, за якими оцінюється спроможність

(площа, індекс податкоспроможності, частка місцевих податків та зборів), з вищим ступенем ймовірності можуть бути нижчими за аналогічні в громадах селищ та міст, тобто вже на момент створення ці громади за інших рівних умов мали підвищені ризики потрапляння до категорії з низьким та середнім рівнями спроможності.

За показниками бюджетної діяльності можна оцінити фінансовий потенціал ОТГ, тобто спроможність самозабезпечення за рахунок ресурсів, що генеруються на її території. Одним із головних індикаторів є величина доходів загального фонду в розрахунку на одного мешканця, а саме співвідношення обсягу надходжень (без урахування трансфертів) та кількості населення території. За цим показником малі громади поступаються лише громадам міст обласного значення (рис. 1).

Проте між малими громадами існує різька диференціація у рівні доходів на одного мешканця. Так, якщо по тих же громадах міст обласного значення різька між найвищим і найнижчим показниками становить 3,2 рази, то по малих громадах – аж 47 разів.

Хоча за показником доходів на одного мешканця малі громади (4 група) вигідно виділяються на фоні інших, слід мати на увазі, що в абсолютному вимірі їх сумарні доходи є істотно меншими, отже, вони мають менші можливості забезпечення своїх потреб. Скажімо, їм набагато важче обладнати полігон для побутових відходів, оскільки вартість, включаючи проєктну документацію, є приблизно однаковою як для громади до 5 тисяч осіб, так і для ОТГ кількостю 5–10 тисяч мешканців. Так, найменш численні громади (до 5 тисяч осіб, група 4) в середньому за рік акумулювали 16,2 млн. грн., із населенням

від 5 тис. до 10 тис. осіб (3 група) – 30,8 млн. грн., а ОТГ міст обласного значення – 418,5 млн. грн.

За відносним показником, а саме середнім розміром видатків на 1 мешканця, вирізняються лише ОТГ міст обласного значення, де надходження склали 9,1 тис. грн., в решті чотирьох груп вони коливалися в діапазоні 6 100–6 400 грн. Водночас за показником доходів загального фонду на одного мешканця саме у малих громадах спостерігається різька диференціація, адже різька між найвищим і найнижчим значеннями становить 19 разів (рис. 2).

Як уже зазначалося, спроможність громад залежить не лише від доходів, але й від ефективності управління й розподілу надходжень. Для забезпечення прийняття результативних управлінських рішень необхідно мати команду професіоналів, що потребує певних фінансових витрат. Малі громади здебільшого наймають на роботу працівників, що проживають на території громади, оскільки для залучення управлінців з іншої місцевості необхідно не лише мати фінансові можливості для оплати їх праці (яка коштує зазвичай дорожче), але й забезпечити житлом, як це практикується з медичними, педагогічними працівниками. У малих громадах середній показник видатків на утримання апарату управління у розрахунку на одного мешканця у 2019 р. становив 1 390 грн., що майже вдвічі перевищує аналогічний по групі 5, а диференціація управлінських витрат громад, віднесених до 4 групи, становить більше 15 разів (рис. 3).

Про високе навантаження бюджетів малих ОТГ управлінськими видатками свідчить показник співвідношення видатків на утримання апарату управління з фінансовими ресурсами ОТГ (доходами загального фонду без трансфертів з

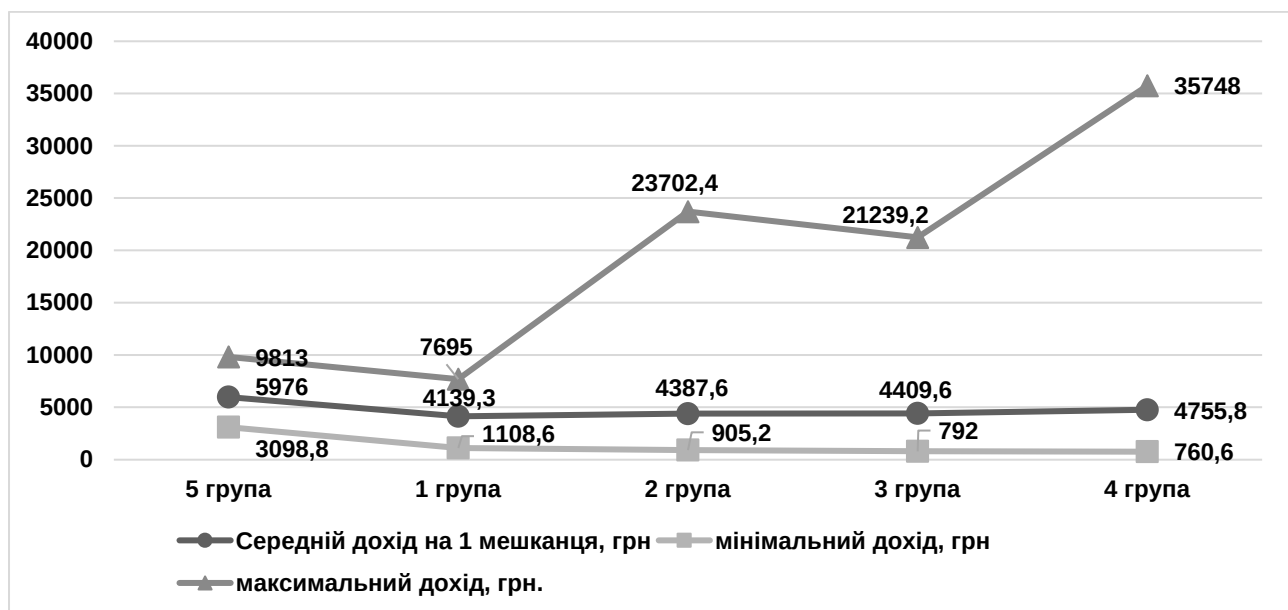


Рис. 1. Доходи загального фонду громад у розрахунку на 1 мешканця, грн., 2019 р.

Джерело: побудовано авторами за даними джерела [13]

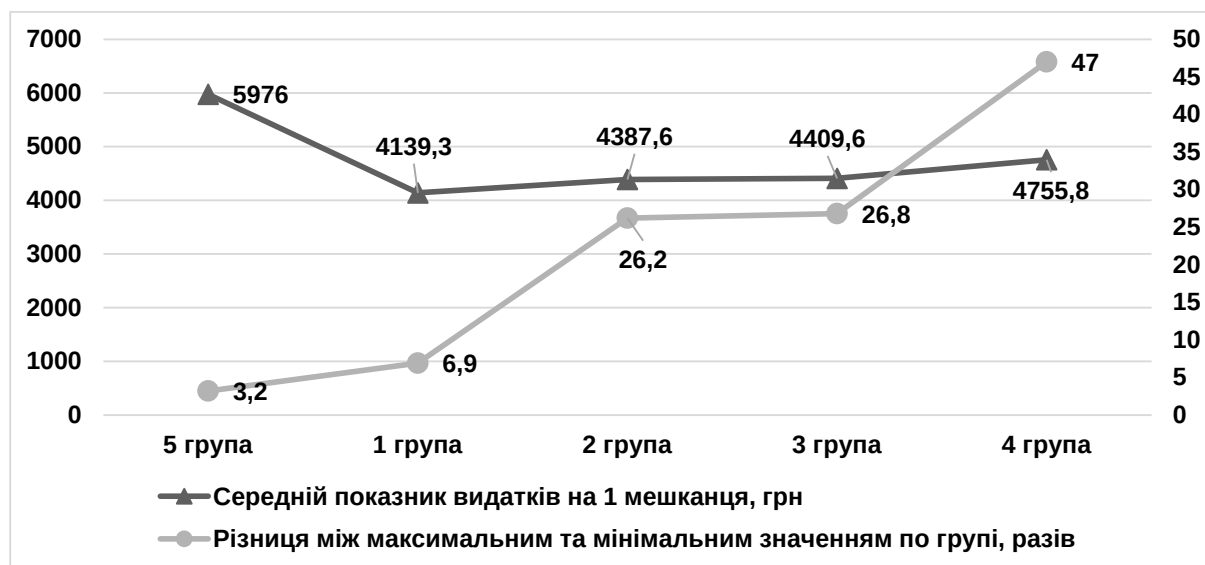


Рис. 2. Середній показник витратів на 1 мешканця у відповідній групі ОТГ (грн.) та різниця між максимальним та мінімальним значеннями по групі, 2019 р.

Джерело: побудовано авторами за даними джерела [13]

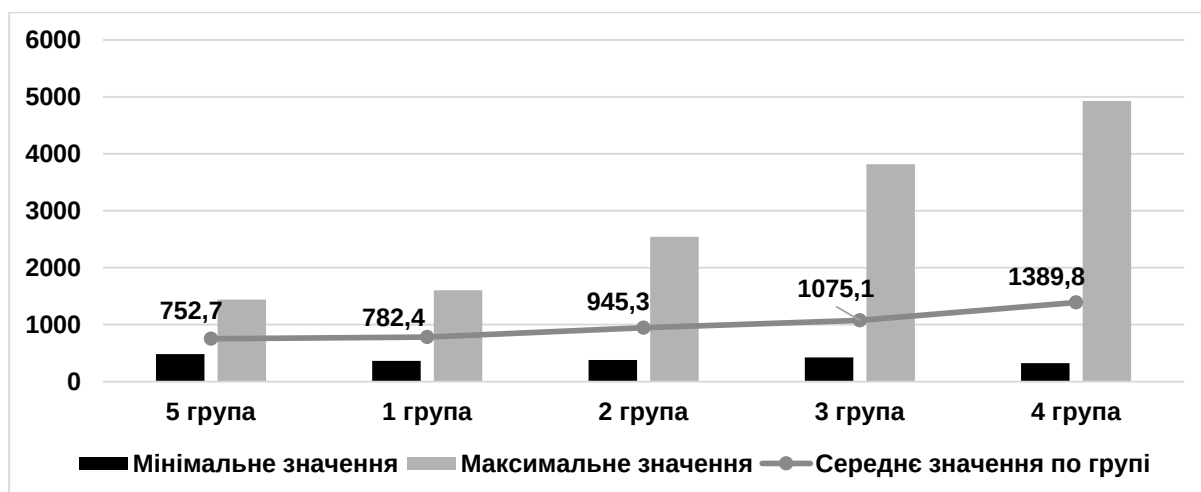


Рис. 3. Витрати на утримання апарату управління (у розрахунку на 1 мешканця), грн., 2019 р.

Джерело: побудовано авторами за даними джерела [13]

державного бюджету). Так, якщо в середньому по всіх громадах середній рівень витратів становить 20%, то в найменш численних (група 4) – вже майже 30%, у групі 3 – чверть. Водночас у містах обласного значення показник становить 12,6% (рис. 4).

Хоча середній показник управлінських витрат становить 20%, формується він переважно за рахунок великих громад. Так, якщо у 1 групі 46,3% ОТГ, у яких витрати на управління перевищують середні, у 2 групі – 68,8%, у 3 – вже 81,3%, то у 4 – 91,7% (по містах обласного значення таких 37%).

Найбільшою статтею управлінських витрат є заробітна плата з нарахуваннями. Якщо до неї додати ще заробітну плату освітян, лікарів, то

за 2019 р. було проведено витратів на фінансування заробітної плати з нарахуваннями на суму 35,7 млрд. грн., що становить 62,7% від обсягу витратів загального фонду бюджетів ОТГ, тобто безпосередньо на розвиток громади залишається трохи більше третини коштів. За середнім показником витрат помітно виділяються лише громади міст обласного значення (5 група), де рівень витрат складає 42,5%. В решті чотирьох груп значення коливається в діапазоні 70–74%, проте, як і за іншими показниками, від групи до групи зростає диференціація між громадами (рис. 5).

Через те, що на управління та інші обов'язкові статті витрачається значна частка доходів ОТГ, на розвиток громади та забезпечення гідних умов

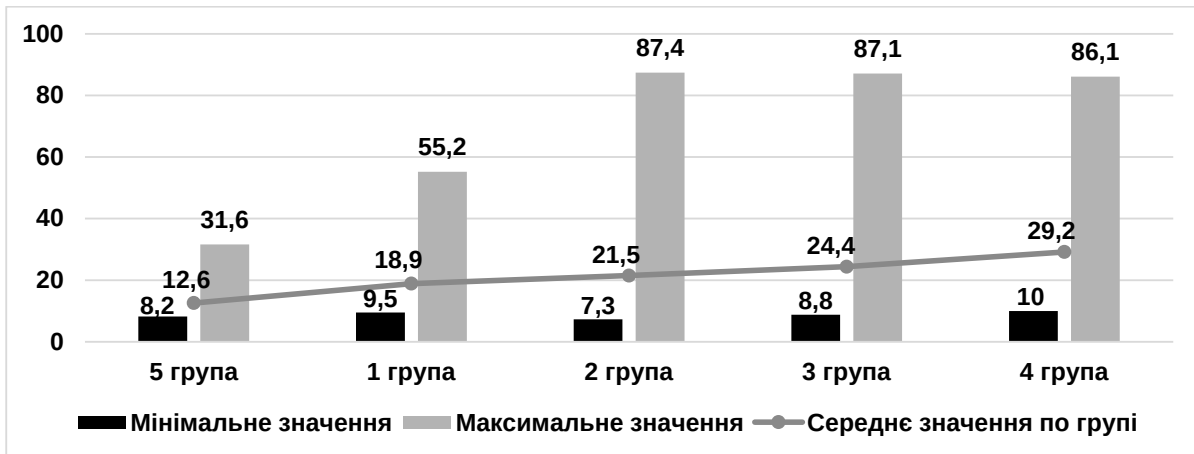


Рис. 4. Співвідношення видатків на утримання апарату управління з фінансовими ресурсами ОТГ, %, 2019 р.

Джерело: побудовано авторами за даними джерела [13]

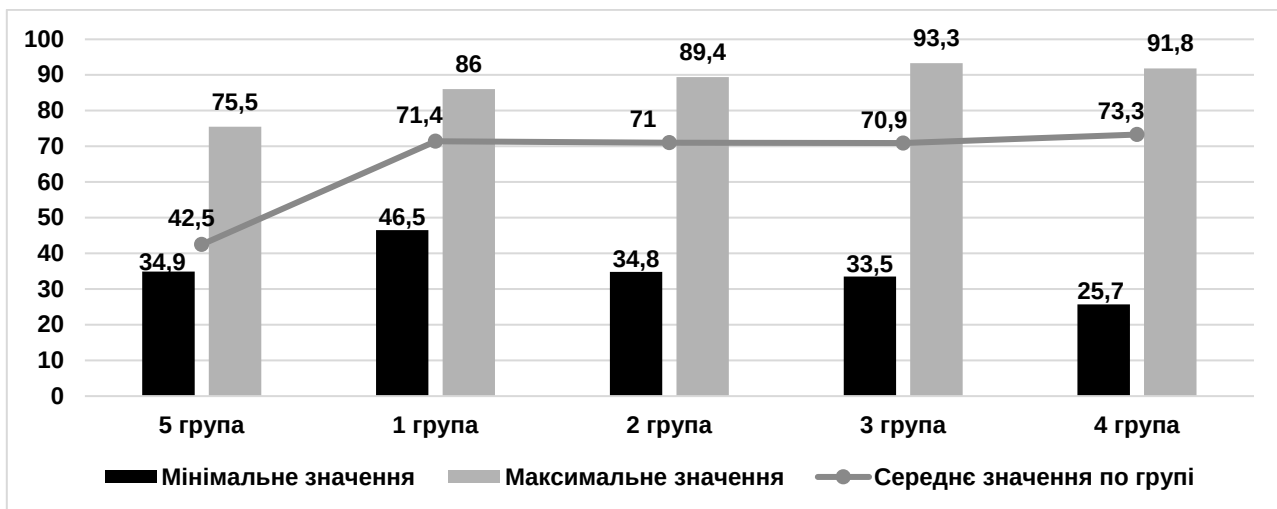


Рис. 5. Питома вага заробітної плати у видатках загального фонду ОТГ, %, 2019 р.

Джерело: побудовано авторами за даними джерела [13]

проживання залишається недостатньо ресурсів, тому громади потребують додаткових коштів, а саме дотацій з державного бюджету. Рівень дотаційності бюджетів (питома вага базової/реверсної дотації у доходах загального фонду) залишається доволі високим. Так, у групі 1 найвищий рівень дотаційності склав майже 50%, у групі 2 – 57,5%, у групі 3 – 63,5%, у групі 4 – 62,6%. Логічно, що найменш залежними від дотацій є ОТГ міст обласного значення, де найвищий рівень дотаційності становив лише 9% (рис. 6).

Незважаючи на високі показники дотаційності, ОТГ здійснюють капітальні видатки, що забезпечує розвиток громад. З початку реформування кошти на такі цілі надавались переважно Державним фондом регіонального розвитку (90%), а решту 10% співфінансували громади. Також активно залучались гран-

тові кошти. За підсумками 2019 р. із бюджетів 806 ОТГ проведено капітальних видатків на суму 12,8 млрд. грн.; середній обсяг склав 1 546,6 грн. Якщо порахувати середні показники по групі громад, то виходить, що малі громади витрачають більше в розрахунку на одного мешканця, проте сумарно вони мають незрівнянно менші можливості порівняно з великими ОТГ.

Як і за іншими аспектами, серед громад існує різоча диференціація можливостей здійснення капітальних видатків, отже, забезпечення розвитку територій та умов проживання в громаді. Так, якщо у найбільших ОТГ (5 і 1 групи) різниця між максимальним та мінімальним значеннями по групі становила 16 і 18,5 разів відповідно, по 2 групі – 30 разів, то по 3 – аж 95 разів, по 4 – 63,4 рази (рис. 7).

Таким чином, між громадами існує значна диференціація щодо ресурсного забезпечення,

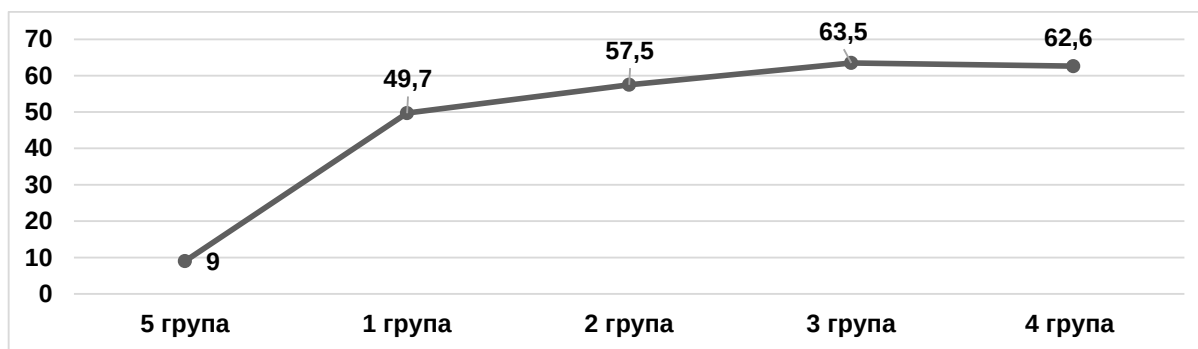


Рис. 6. Максимальний рівень дотаційності бюджетів по групах, %, 2019 р.

Джерело: побудовано авторами за даними джерела [13]

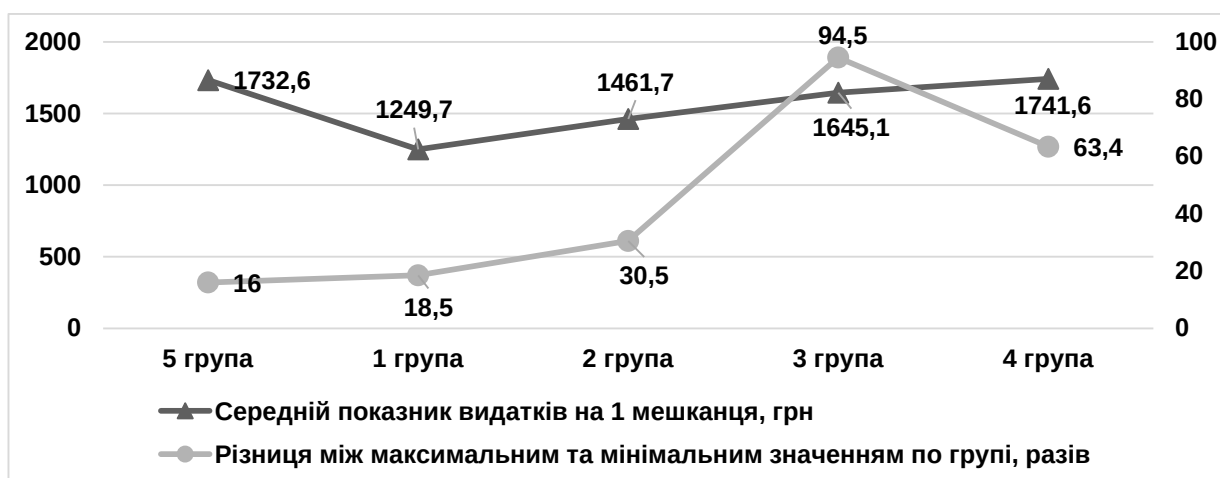


Рис. 7. Середній показник капітальних видатків на 1 мешканця у відповідній групі ОТГ (грн.) та різниця між максимальним та мінімальним значеннями по групі, 2019 р.

Джерело: побудовано авторами за даними джерела [13]

що, безумовно, відображається і на якості публічних послуг, і на можливостях подальшого розвитку та покращення умов проживання на території громади. Щодо основних статей видатків розвитку, то у 2019 р. в середньому по ОТГ в розрахунку на одного мешканця капітальні видатки становили 2 571,8 грн., на будівництво та регіональний розвиток – 737 грн., на житлово-комунальне господарство – 886 грн.

Для вирівнювання фінансової спроможності протягом 2015–2019 рр. держава надавала кошти на підтримку розвитку ОТГ у вигляді субвенції з державного бюджету. Ці кошти спрямовувались на розроблення проєктної, містобудівної та планувальної документації; створення сучасних систем організації управління громадою, а саме комунікаційних мереж, баз даних, систем оповіщення населення; нове будівництво, реконструкцію, капітальний ремонт вулиць, доріг, мостів, переходів комунальної власності, що поліпшують доступність жителів до об'єктів та установ, у яких надаються адміністративні, соціальні та інші послуги; закупівлю транспортних засобів для підвезення дітей до навчальних

закладів, транспортних засобів спеціального призначення та комплектувальних виробів до них для комунальних підприємств, пожежної і спеціальної рятувальної техніки та пожежно-рятувального оснащення, спеціалізованих санітарних транспортних засобів для лікувальних закладів; нове будівництво, реконструкцію, капітальний ремонт об'єктів водопостачання та водовідведення, об'єктів поводження з відходами та рекультивацію території сміттєзвалищ; вжиття інших заходів, що сприяють забезпеченню населення якісними послугами.

Протягом попередніх п'яти років сума наданих коштів весь час зростала, на 2020 р. було виділено 2,1 млрд. грн., проте в результаті внесених змін до Державного бюджету ці кошти було переспрямовано на інші цілі, а у проєкті бюджету 2021 р. вони взагалі не передбачені (табл. 1).

Протягом останніх трьох років істотно скоротилася субвенція на соціально-економічний розвиток, до того ж кілька років її вже виділяли не ОТГ, а депутатам, а на 2021 р., як і на розвиток інфраструктури, коштів на ці цілі в бюджеті

Таблиця 1

Окремі напрями бюджетної підтримки територіальних громад у 2014–2021 рр., млрд. грн.

Напрямок державної підтримки	Роки							
	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021 (план)
Субвенція на соціально-економічний розвиток	0,5	0,8	3,3	6,2	5,0	4,7	1,7	–
Субвенція на розвиток інфраструктури	–	–	1,0	1,5	1,9	2,1	план 2,1/ факт 0	–
Кошти ДФРР	–	2,9	3,0	3,5	6,0	7,7	4,9	9,36
Субвенція на будівництво, реконструкцію, ремонт та утримання доріг місцевого значення	–	–	–	–	–	14,7	22,2	21,3
Розроблення планів просторового розвитку	–	–	–	–	–	–	–	0,06

Джерело: побудовано авторами за даними джерел [14; 15]

взагалі не заплановано. Натомість передбачається майже вдвічі більше виділити коштів ДФРР для фінансування грантових програм. За умовами надання грантів, громада має забезпечити повністю розроблення документації та співфінансування у 10% заявленого проєкту. Знову ж таки з огляду на високу вартість розроблення документації (наприклад, для будівництва водогону у громаді кількістю 7 000 осіб вона становить близько 400 тис. грн.) малі громади перебуватимуть у гіршому становищі, а часто й позбавлені можливості взяти участь у конкурсі та отримати кошти від ДФРР на свої проєкти, отже, зможуть розраховувати лише на власні кошти.

За даними Державної казначейської служби України, на 1 січня 2020 р. залишки коштів бюджетів 806 ОТГ становили 6,4 млрд. грн. (5,1 млрд. грн. складав загальний фонд, а 1,3 млрд. грн. – спеціальний фонд) (рис. 8).

Кошти, що залишились на казначейських рахунках на початок року, можуть спрямовуватись на розвиток ОТГ. Напрями використання

таких коштів визначаються місцевими органами влади самостійно. Проте бюджетним законодавством визначено таке:

- за наявності кредиторської заборгованості на початок року залишки коштів першочергово спрямовуються на її погашення;

- залишки коштів спеціального фонду можуть спрямовуватись на проведення відповідних видатків лише з урахуванням їх цільового призначення;

- за відсутності необхідності у проведенні видатків за окремими напрямами залишки коштів спеціального фонду перераховуються до загального фонду державного бюджету; тоді вони втрачають цільове призначення і можуть використовуватись на видатки загального фонду відповідно до рішення місцевої ради.

Рішення про використання залишку коштів в ОТГ приймається колегіально на сесії відповідно до Стратегії розвитку громади та з урахуванням першочергових потреб розвитку територій, що входять до складу ОТГ (рис. 9).

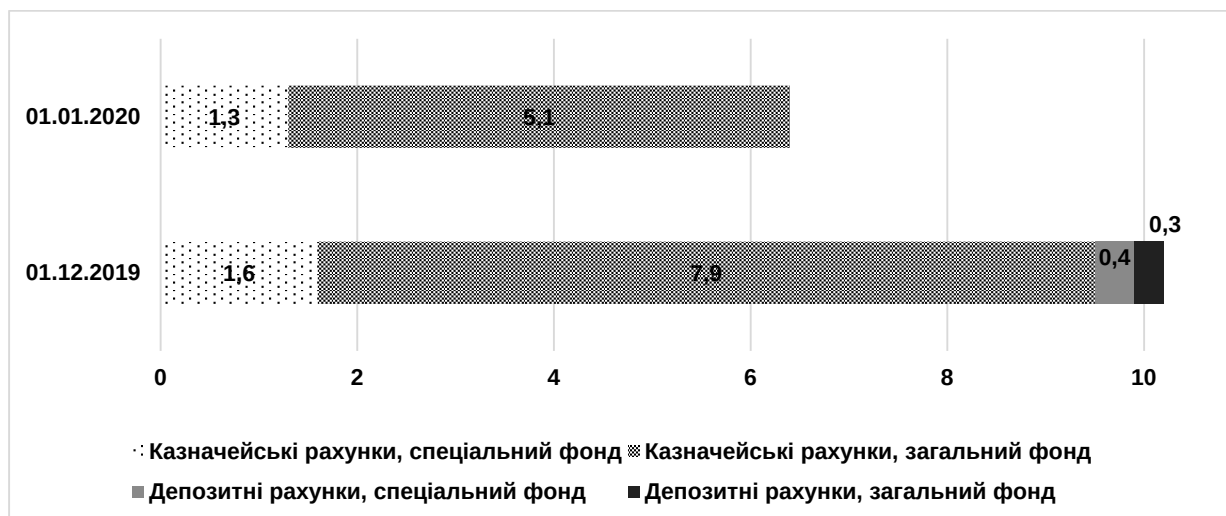


Рис. 8. Залишки коштів бюджетів на депозитних та казначейських рахунках, млрд. грн.

Джерело: побудовано авторами за даними джерела [14]

Старости громад, що увійшли до складу ОТГ, місцеві депутати шляхом безпосереднього спілкування з населенням збирають та систематизують інформацію щодо проблем та шляхів розвитку громади, пріоритетів використання коштів та подають узагальнені пропозиції у відповідний структурний підрозділ ОТГ (наприклад, відділ архітектури та розвитку). Отримані від депутатів та старост громад населених пунктів пропозиції, персональні звернення акумулюються та систематизуються апаратом управління ОТГ, в узагальненому вигляді передаються голові громади.

За поданими пропозиціями в міжсесійний період проводяться консультації з депутатським корпусом, старостами, громадянами, уточнюються окремі позиції, за потреби проводяться опитування, організовуються обговорення з найбільш проблемних та спірних питань задля вироблення до проведення сесійного засідання пропозиції щодо напрямів розвитку громади, пріоритетності використання вільних коштів тощо. За результатами обговорення апарат управління ОТГ готує матеріали до сесійного засідання.

Подані пропозиції до плану розвитку територій на бюджетний рік обговорюються безпосередньо на сесії, враховується наявність «вільних» коштів, що залишилися на казначейських рахунках ОТГ, проводиться голосування, в результаті чого колегіальним рішенням затверджується пріоритетність їх використання.

Отже, чинний механізм визначення пріоритетності використання «вільних» коштів ОТГ виходить «від наявних потреб» та ґрунтується суто на суб'єктивному підході. За наявності стратегічного плану розвитку громади щорічні плани коригуються, проте за відсутності такого

документа, часті зміни управлінського персоналу в громаді високою є ймовірність того, що частина потреб може «загубитись» у паперах, привести до виникнення у майбутньому проблем. Їх вирішення потребуватиме значно більше часу та коштів порівняно з тим, якщо б це було зроблено превентивно.

Крім того, як свідчать результати оцінок системи управління фінансами в ОТГ, здебільшого стратегічні документи лише формально відображаються в бюджеті та фактично не використовуються в бюджетному процесі, тому стратегії розвитку ОТГ, програми соціально-економічного розвитку громади майже не пов'язані між собою [16], тому важливо розробити механізми розподілу коштів, здатні мінімізувати прорахунки у поточному плануванні та компенсувати недостатність/неефективність стратегічного планування комплексного розвитку ОТГ.

Таким механізмом може бути планування з використанням «матриці пріоритетності потреб громади». Блоки, або напрями потреб, формуються залежно від конкретних умов проживання, що склалися в певній громаді. Їх перелік та пріоритетність визначаються експертним шляхом на основі джерел, які нині використовуються в ОТГ (населення, старости, депутати) (рис. 10).

На етапі розроблення матриці важливо не лише чітко визначити пріоритетність блоків, але й розподілити потреби по рівнях всередині кожного блоку. Кількість рівнів, як і блоків, може бути різною залежно від конкретної ситуації. Наприклад, у першому блоці громада може виділити 5 рівнів, а у третьому – 7. Коригування наповнення матриці відбувається за ступенем задоволення потреб або змін у їх пріоритетності.

Вартість задоволення потреб розраховується як за блоками (по вертикалі), так і за рівнями

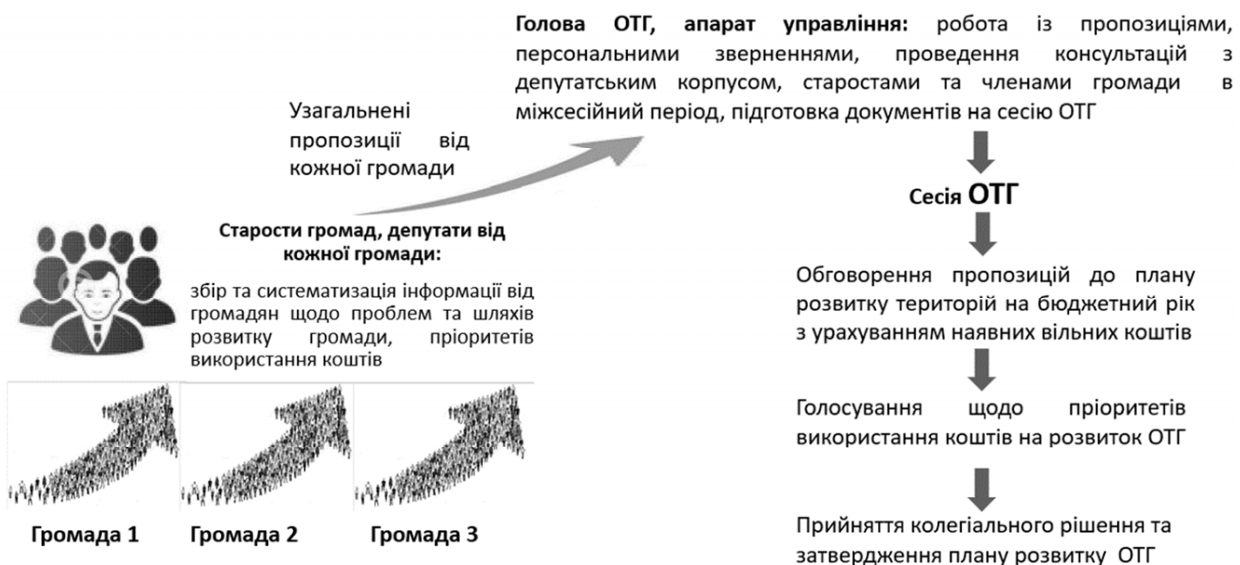


Рис. 9. Механізм прийняття рішень щодо використання коштів на розвиток громади

Джерело: побудовано авторами



Рис. 10. Матриця пріоритетності потреб громади

Джерело: побудовано авторами

(по горизонталі), також визначається сумарна вартість покращення умов проживання в громаді. Наявність інформації про вартість задоволення конкретної потреби вкрай важлива, оскільки дає змогу оперативно прийняти рішення при наявності певної суми коштів.

Висновки. Завершився черговий етап реформування адміністративно-територіального устрою в Україні. На перших етапах громади формувались на добровільних засадах за умов відповідності певним критеріям (щодо площі, кількості дітей тощо). Проте не всі території об'єдналися, тому було прийнято рішення продовжити процес шляхом формування нових, укрупнених громад. Проблемним моментом при цьому є те, що ефективність такого реформування не прораховувалась, апріорі було вирішено, що такі громади мають бути фінансово спроможними забезпечувати для населення необхідні умови проживання, надавати адміністративні, соціальні та інші види послуг. Оцінка фінансово-економічних показників громад, утворених на першому етапі реформування, показала, що з точки зору фінансового забез-

печення великі громади дійсно є більш спроможними порівняно з меншими. Так, в ОТГ 5 групи (міста обласного значення) зафіксовано найбільший розмір доходів загального фонду в розрахунку на одного мешканця, найвищий середній показник видатків, найменше навантаження бюджетів управлінськими видатками та, відповідно, найменшу частку заробітної плати у видатках загального фонду, що в сукупності означає наявність у них кращих можливостей для створення привабливих умов проживання для населення.

Проведений аналіз показав, що значна диференціація спостерігається не лише між групами громад, але й всередині груп, що відображається на можливостях подальшого розвитку та покращення умов проживання на території громади. З початку реформування держава виділяла значні кошти на вирівнювання ситуації, проте з кожним роком скорочуються і кількості напрямів бюджетної політики, і суми виділених коштів. Так, наприклад, протягом останніх трьох років істотно скоротилась субвенція на соціально-економічний розвиток, а на поточний

2021 р. її взагалі не передбачено. За таких умов громади мають розраховувати на свої власні кошти та максимально залучати грантові кошти.

Важливим моментом при цьому є забезпечення оптимальності під час розподілу наявних ресурсів. В ході дослідження встановлено, що під час розподілу коштів нині в багатьох громадах відсутні або мало беруться до уваги стратегічні документи, в яких прописуються основні напрями розвитку громади. Чинний механізм визначення пріоритетності використання «вільних» коштів ОТГ базується на наявних потребах та суто суб'єктивному підході. Для вдосконалення процесу розподілу коштів у роботі

запропоновано змінити підходи до стратегічного планування через застосування матриці пріоритетності потреб громади. Такий підхід має низку переваг, зокрема наочно демонструє усі визначені громадою потреби щодо покращення умов проживання, убезпечує від того, що окремі потреби можуть «загубитись» і не будуть враховані під час планування бюджету громади; дає змогу визначити вартість як першочергових потреб за всіма напрямками, так і окремих блоків, а також їх сумарну вартість; матриця є інтерактивним інструментом, що дає змогу оперативно реагувати на зміну пріоритетів у розвитку громади.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Кравців В. Територіальні громади в умовах децентралізації: ризики та механізми розвитку : монографія / за ред. І.З. Сторонянської. Львів : ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М. Долишнього НАН України», 2020. 531 с.
2. Макаров Г. Очікувані ризики у процесі децентралізації влади в Україні. Київ : Національний інститут стратегічних досліджень, 2013. URL: <http://www.niss.gov.ua/articles/1021> (дата звернення: 15.01.2021).
3. Зубенко В., Корнієнко А. Результати оцінки системи управління фінансами в об'єднаних територіальних громадах. U-LEAD з Європою. 2020. URL: https://decentralization.gov.ua/uploads/library/file/583/PFM_UKR.pdf (дата звернення: 19.01.2021).
4. Павлюк А. Економічні аспекти формування спроможних територіальних громад в Україні. *Стратегічні пріоритети. Серія: Економіка*. 2016. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/spe_2016_1_16 (дата звернення: 9.01.2021).
5. Ткачук А. Скандинавський шлях. Досвід реформ адміністративно-територіального устрою і місцевого самоврядування в Данії та Швеції. Київ : Логос, 2015. 124 с.
6. Ганущак Ю. Реформа територіальної організації влади. Київ : Швейцарсько-український проєкт «Підтримка децентралізації в Україні – DESPRO», 2015. 168 с.
7. Ганущак Ю. Префекти: уроки Франції для України. Київ : ІКЦ «Легальний статус», 2015. 300 с.
8. Гладченко Л. Державний фінансовий аудит об'єднаних територіальних громад. Ключові проблеми та шляхи їх вирішення. U-LEAD з Європою. 2019. URL: https://decentralization.gov.ua/uploads/library/file/520/12.2019_2.pdf (дата звернення: 23.01.2021).
9. Заяць Т. Розвиток сільських поселень України в умовах децентралізації: можливості та ризики. *Демографія та соціальна економіка*. 2017. № 3. С. 48–60.
10. Дяконенко О. Вплив фінансової децентралізації на розвиток сільських поселень в Україні. *Демографія та соціальна економіка*. 2018. № 3. С. 161–174.
11. Другий етап децентралізації в Україні: 2020–2021 роки. Портал «Децентралізація». 2020. URL: <https://decentralization.gov.ua/about> (дата звернення: 7.01.2021).
12. Методичні рекомендації щодо оцінки рівня спроможності територіальних громад. Міністерство розвитку громад та територій України. 2019. URL: <https://decentralization.gov.ua/uploads/attachment/document/478/%D0%A0%D0%B5%D0%BA%D0%BE%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D0%B4%D0%B0%D1%86%D1%96%D1%97.pdf> (дата звернення: 15.01.2021).
13. Оцінка фінансових показників бюджетів 806 ОТГ. Рейтинги за 2019 р. Портал «Децентралізація». 2020. URL: <https://decentralization.gov.ua/news/12192> (дата звернення: 22.01.2021).
14. Публічний звіт голови казначейства Тетяни Слюз про підсумки діяльності Державної казначейської служби України за 2019 р. Державна казначейська служба України. 2020. URL: <https://www.treasury.gov.ua/storage/app/sites/1/uploaded-files/%20%D0%93%D0%9E%D0%9B%D0%9E%D0%92%D0%98%202020pdf.pdf> (дата звернення: 12.01.2021).
15. Аналітична довідка асоціації міст України щодо проєкту Держбюджету на 2021 р. в частині бюджетної забезпеченості територіальних громад. Аналітичний центр Асоціації міст України. 2020. URL: http://auc.org.ua/sites/default/files/2020-09-15_analiz_derzhbyudzhetu-2021.pdf (дата звернення: 22.01.2021).
16. Ноймайер С. Результати оцінки системи управління фінансами в об'єднаних територіальних громадах. «U-LEAD з Європою». 2019. URL: https://decentralization.gov.ua/uploads/library/file/479/10_AHs_assessment_final_report.pdf (дата звернення: 12.01.2021).

REFERENCES:

1. Kravtsiv V., Storonianska I. (2020) *Terytorialni hromady v umovakh detsentralizatsii: ryzyky ta mekhanizmy rozvytku: monohrafiia* [Territorial communities in the minds of decentralization: risks and mechanisms of develop-

ment: monograph]. Lviv: SI "Institute of Regional Studies named after M. Dolishniy of National Academy of Sciences of Ukraine", 531.

2. Makarov H. (2013) Ochikuvani ryzyky u protsesi detsentralizatsii vlady v Ukraini [Expected risks in the process of decentralization of power in Ukraine]. *Natsionalnyi instytut stratehichnykh doslidzhen – National Institute for Strategic Studies*. Available at: <http://www.niss.gov.ua/articles/1021> (accessed 15 January 2021).

3. Zubenko V., Korniienko A., Holynskiy V. (2020) Rezultaty otsinky systemy upravlinnia finansamy v obiednanykh terytorialnykh hromadakh [Results of the evaluation of the financial management system in the united territorial communities]. "U-LEAD z Yevropoiu" – "U-LEAD with Europe". Available at: https://decentralization.gov.ua/uploads/library/file/583/PFM_UKR.pdf (accessed 19 January 2021).

4. Pavliuk A. (2016) Ekonomichni aspekty formuvannia spromozhnykh terytorialnykh hromad v Ukraini [Economic aspects of forming capable territorial communities in Ukraine]. *Stratehichni priorityety. Seriya: Ekonomika – Strategic priorities. Series: Economics*. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/spe_2016_1_16 (accessed 9 January 2021).

5. Tkachuk A. (2015) *Skandinavskiy shliakh. Dosvid reform administrativno-terytorialnoho ustroiu i mistsevoho samovriaduvannia v Danii ta Shvetsii* [Scandinavian way. Experience of reforms of administrative-territorial organization and local self-government in Denmark and Sweden]. Kyiv: Logos, 124.

6. Hanushchak Yu. (2015) Reforma terytorialnoi orhanizatsii vlady [Reform of the territorial organization of power]. *Shveitsarsko-ukrainskyi proekt "Pidtrymka detsentralizatsii v Ukraini – DESPRO" – "Swiss-Ukrainian project "Support to decentralization in Ukraine – DESPRO"*. Kyiv: TOV "Sofia-A", 168.

7. Hanushchak Yu. (2015) *Prefekty: uroky Frantsii dlia Ukrainy* [Prefects: French lessons for Ukraine]. Kyiv: IKTs "Lehalnyi status", 300.

8. Hladchenko L. (2019) Derzhavnyi finansovyi audyt obiednanykh terytorialnykh hromad. Kliuchovi problemy ta shliakhy yikh vyrishennia [Prefects: French lessons for Ukraine]. "U-LEAD z Yevropoiu" – "U-LEAD with Europe". Available at: https://decentralization.gov.ua/uploads/library/file/520/12.2019_2.pdf (accessed 23 January 2021).

9. Zaiats T. (2017) Rozvytok silskykh poselen Ukrainy v umovakh detsentralizatsii: mozhyvosti ta ryzyky [Development of rural settlements of Ukraine in decentralization conditions: opportunities and risks]. *Demohrafiia ta sotsialna ekonomika – Demography and social economy*, no. 3, pp. 48–60. DOI: 10.15407/dse2017.03.048.

10. Diakonenko O. (2018) Vplyv finansovoi detsentralizatsii na rozvytok silskykh poselen v Ukraini [Influence of financial decentralization on the development of rural settlements in Ukraine]. *Demohrafiia ta sotsialna ekonomika – Demography and social economy*, no. 3, pp. 161–174. DOI: 10.15407/dse2018.03.161 [in Ukrainian].

11. Druhyy etap detsentralizatsii v Ukraini 2020–2021 rr. [The second stage of decentralization in Ukraine 2020–2021] (2020). *Portal "Detsentralizatsiia" – Decentralization Portal*. Available at: <https://decentralization.gov.ua/about> (accessed 7 January 2021).

12. Metodichni rekomendatsii shchodo otsinky rivnia spromozhnosti terytorialnykh hromad [Methodical recommendations for assessing the level of capacity of territorial communities] (2019). *Ministerstvo rozvytku hromad ta terytorii Ukrainy – Ministry of Development of Communities and Territories of Ukraine*. Available at: <https://decentralization.gov.ua/uploads/attachment/document/478/%D0%A0%D0%B5%D0%BA%D0%BE%D0%B-%D0%B5%D0%BD%D0%B4%D0%B0%D1%86%D1%96%D1%97.pdf> (accessed 15 January 2021).

13. Otsinka finansovykh pokaznykiv biudzhetyv 806 OTH. Reitynh za 2019 r. [Estimation of financial indicators of budgets of 806 OTG. Rating for 2019] (2020). *Portal "Detsentralizatsiia" – Decentralization Portal*. Available at: <https://decentralization.gov.ua/news/12192> (accessed 22 January 2021).

14. Publichnyi zvit holovy kaznacheistva Tetiany Sliuz pro pidsumky diialnosti Derzhavnoi kaznacheiskoi sluzhby Ukrainy za 2019 r. [Public report of the head of the Treasury Tetiana Slyuz on the results of the State Treasury Service of Ukraine for 2019] (2020). *Derzhavna kaznacheiska sluzhba Ukrainy – State Treasury Service of Ukraine*. Available at: <https://www.treasury.gov.ua/storage/app/sites/1/uploaded-files/%20%D0%93%D0%9E%D0%9B%D0%9E%D0%92%D0%98%202020pdf.pdf> (accessed 12 January 2021).

15. Analychna dovidka asotsiatsii mist Ukrainy shchodo proiektu Derzhbiudzhetu na 2021 r. v chastyni biudzhetnoi zabezpechenosti terytorialnykh hromad [Analytical report of the Association of Ukrainian Cities on the draft State Budget for 2021 in terms of budgetary security of territorial communities] (2020). *Analychnyi tsentr Asotsiatsii mist Ukrainy – Analytical Center of the Association of Ukrainian Cities*. Available at: http://auc.org.ua/sites/default/files/2020-09-15_analiz_derzhbyudzhetu-2021.pdf (accessed 22 January 2021).

16. Noimaiier S., Sybirianska Yu., Ventsel, V. (2019) Rezultaty otsinky systemy upravlinnia finansamy v obiednanykh terytorialnykh hromadakh [Results of the evaluation of the financial management system in the united territorial communities]. "U-LEAD z Yevropoiu" – "U-LEAD with Europe". Available at: https://decentralization.gov.ua/uploads/library/file/479/10_AHs_assessment_final_report.pdf (accessed 12 January 2021).

ОЦІНКА СУЧАСНОГО СТАНУ СИСТЕМИ НЕДЕРЖАВНОГО ПЕНСІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ В УКРАЇНІ

ASSESSMENT OF THE CURRENT STATE OF THE NON-STATE PENSION SYSTEM IN UKRAINE

Ткачук І.М.

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри обліку і аудиту,
Луцький національний технічний університет

Tkachuk Iryna

Lutsk National Technical University

Стаття присвячена дослідженню розвитку сучасного стану системи недержавного пенсійного забезпечення в Україні, адже тенденції останніх років продукують необхідність привернення уваги населення країни до недержавного пенсійного забезпечення. В процесі дослідження розглянуто та проаналізовано динаміку основних показників, які характеризують особливості недержавного пенсійного забезпечення. Встановлено, що протягом останніх років відсутні позитивні зрушення в територіальному розподілі діяльності недержавних пенсійних фондів та інформуванні населення країни про перспективи недержавного пенсійного забезпечення. Визначено, що держава повинна приділити значну увагу інформаційному забезпеченню про зміни та стан системи недержавного пенсійного забезпечення задля зростання довіри та готовності накопичувати кошти українцями в недержавних пенсійних фондах.

Ключові слова: недержавний пенсійний фонд, недержавне пенсійне забезпечення, пенсія, пенсійні внески, пенсійні виплати, пенсійна система, пенсійний контракт, учасники.

Статья посвящена исследованию развития современного состояния системы негосударственного пенсионного обеспечения в Украине, ведь тенденции последних лет продуцируют необходимость привлечения внимания населения страны к негосударственному пенсионному обеспечению. В процессе исследования рассмотрена и проанализирована динамика основных показателей, характеризующих особенности негосударственного пенсионного обеспечения. Установлено, что в течение последних лет отсутствуют положительные сдвиги в территориальном распределении деятельности негосударственных пенсионных фондов и информировании населения страны о перспективах негосударственного пенсионного обеспечения. Определено, что государство должно уделить значительное внимание информационному обеспечению об изменениях и состоянии системы негосударственного пенсионного обеспечения с целью роста доверия и готовности накапливать средства украинцами в негосударственных пенсионных фондах.

Ключевые слова: негосударственный пенсионный фонд, негосударственное пенсионное обеспечение, пенсия, пенсионные взносы, пенсионные выплаты, пенсионная система, пенсионный контракт, участники.

The trends of recent years indicate that the available pay-as-you-go financing pension system soon will not be able to perform its main function – to guarantee monetary benefits to persons who have reached retirement age. This, in turn, generates the need to draw the country's attention to non-state pension provision. Thus, the article is devoted to the study of the development of the modern status of the system of non-state pension provision in Ukraine and making proposals for its promotion. To conduct the research, the author uses the following tools: statistical analysis – to assess trends in the development of the system of non-state pension provision; graphic method and table method – to visualize research findings on the activities of private pension funds; comparative method – to determine the dynamics in the system of non-state pension provision. In the course of the research, the dynamics of the key indicators that characterize the features of non-state pension provision in Ukraine are considered and analyzed. It is established that recent years are characterized by a lack of positive changes in the territorial distribution of non-state pension funds, lagging progress in increasing the total number of participants of non-state pension provision – in fact, individual entrepreneurs don't show interest in the system of non-state pension provision. The research emphasizes that the state should pay considerable attention to informing about the non-state pension system to earn the trust and readiness of Ukrainians to collect money in non-state pension funds. In particular, considerable attention should be paid to the creation of open information space for the young

generation, which would provide accessible, reliable and understandable data on the activities of private pension funds and the prospects and benefits of joining the non-state pension provision system. It is highlighted that an important aspect in the advancement of the system of non-state pension provision encompasses a positive demographic situation, favorable tax policy both for the employer and the employee, stable financial capacity of the population.

Key words: non-state pension fund, non-state pension provision, pension, pension contributions, pension payments, pension system, pension contract, participants.

Постановка проблеми. Жодна держава у світі не спроможна забезпечити пенсійними виплатами людей пенсійного віку лише за рахунок бюджетних коштів. Світова практика свідчить про важливість розроблення усіма країнами оптимальних пенсійних програм, які гарантуватимуть фінансове забезпечення пенсіонерів на належному рівні, з урахуванням їх заробітку під час трудової діяльності. Не є винятком у цьому питанні Україна. Так, намагаючись реформувати власну систему пенсійного забезпечення, Уряд ще у 2003 році прийняв законодавчі акти, які передбачили поступовий перехід від державного пенсійного забезпечення до недержавного пенсійного страхування.

Незважаючи на намагання урядовців перетворити систему пенсійного страхування України на накопичувальну, вона досі у своїй основі залишається загальнообов'язковою державною. Варто відзначити, що певні кроки в бік недержавного пенсійного забезпечення здійснюються, однак на загальному фоні пенсійної реформи вони є незначними, а питання стану системи недержавного пенсійного забезпечення в Україні постає дедалі гостріше. Чого варта заява прем'єр-міністра Дениса Шмигала про те, що через 15 років Україна буде неспроможною здійснювати виплату пенсій за рахунок бюджетних коштів [1].

Саме систематична оцінка стану системи недержавного пенсійного забезпечення повинна слугувати основою для визначення важливих напрямів подальшого розвитку недержавного пенсійного забезпечення щодо накопичувальної системи в Україні.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Недержавне пенсійне забезпечення особливо актуальне для молодого покоління, адже дедалі частіше постає питання нестачі коштів у солідарній системі пенсійного забезпечення. Дослідження проблем та важливості розвитку системи недержавного пенсійного забезпечення в Україні висвітлюється вітчизняними науковцями та практиками, такими як В.В. Мацькова, Н.К. Мрачковська, Л.Д. Павловська, І.І. Приймак, Я.Р. Шимко.

Так, Я.Р. Шимко відзначає, що державі відведено вирішальну роль в успішному функціонуванні Недержавних пенсійних фондів (далі – НПФ) за умови «удосконалення правових засад діяльності фондів, провадження спеціальної податкової політики, стимулювання громадян і роботодавців до участі в недержавному пен-

сійному забезпеченні, упровадження пруденційного нагляду за діяльністю НПФ» [2].

Опитування, проведене у 2017 році, свідчить про скептичне ставлення українців до готовності накопичувати кошти в системі недержавного пенсійного забезпечення. Так, не виявили бажання бути учасниками НПФ більше половини опитаних (54%), згодні бути учасниками НПФ 18% опитаних за умови, що й роботодавець буде сплачувати за них внески, лише 8% опитаних готові стати учасниками НПФ за умови отримання податкової пільги на внески [3].

У підтвердження результатів опитування щодо небажання бути учасниками НПФ актуальною вважаємо думку Л.Д. Павловської та Н.К. Мрачковської про те, що «однією з головних проблем повільних темпів зростання недержавного пенсійного забезпечення залишається недовіра громадян до всього фінансового сектору України» [4].

Про необхідність невідкладних та рішучих заходів щодо розвитку системи недержавного пенсійного забезпечення зазначається у дослідженні В.В. Мацькової та І.І. Приймак. Автори наголошують на важливості розвитку системи недержавного пенсійного забезпечення як доповнення до наявного загальнообов'язкового державного пенсійного страхування задля забезпечення гідного рівня життя на пенсії [5].

Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми. Попри наявність проведених досліджень у межах визначеного питання, залишається актуальним вивчення сучасної динаміки системи недержавного пенсійного забезпечення в контексті формування та обґрунтування практичних аспектів поширення інформації про діяльність недержавних пенсійних фондів.

Постановка завдання. Основними аспектами дослідження є визначення сучасного стану системи недержавного пенсійного забезпечення в Україні та представлення пропозицій щодо напрямів її популяризації.

Виклад основного матеріалу дослідження. Недержавне пенсійне забезпечення в Україні є складовою частиною третього рівня пенсійної системи та регламентується Законом України «Про недержавне пенсійне забезпечення» від 9 липня 2003 року № 1057 (далі – Закон № 1057). Повноваженнями провадити недержавне пенсійне забезпечення наділені недержавні пенсійні фонди, які створені згідно з визначеним законодавством порядком, а саме «діють

як юридична особа та мають статус неприбуткової організації, функціонують та проводять діяльність виключно задля накопичення пенсійних внесків на користь учасників пенсійного фонду з подальшим управлінням пенсійними активами, а також здійснюють пенсійні виплати учасникам фонду» [6].

В процесі дослідження відзначено, що з 2012 року і до першого кварталу 2020 року включно інформацію про стан і розвиток системи недержавного пенсійного забезпечення в Україні висвітлювала Національна комісія, що здійснює державне регулювання у сфері ринків фінансових послуг (Нацкомфінпослуг). Проте віднайти навіть цю інформацію досить непросто для пересічного громадянина, а з другого кварталу 2020 року практично нереально.

Згідно з оприлюдненими даними Нацкомфінпослуг, станом на 31 березня 2020 року в Державному реєстрі фінансових установ відзначена інформація про діяльність 63 недержавних пенсійних фондів. При цьому найбільша їх частка (71,4%) зосереджена у місті Києві, а основними регіонами, де створені та здійснюють діяльність недержавні пенсійні фонди, є такі області, як Херсонська, Полтавська, Одеська, Житомирська, Харківська, Львівська, Івано-Франківська, Дніпропетровська, Донецька (табл. 1).

Якщо порівняти в динаміці, то варто відзначити, що станом на 31 березня 2016 року в Україні налічувалось 68 недержавних пенсійних фондів. За 4 роки з ринку недержавного пен-

сійного забезпечення зникло 9 НПФ, зокрема, протягом цього періоду в місті Київ припинена діяльність 6 НПФ, в Дніпропетровській області – 1 НПФ, в Донецькій області – 2 НПФ, що характеризує негативну тенденцію щодо діяльності НПФ. Позитивним можна вважати створення 4 НПФ, які по одному регіонально розмістилися у Полтавській, Житомирській та Івано-Франківській областях, а також місті Київ.

Варто відзначити, що станом на 1 квітня 2006 року у Державному реєстрі фінансових установ міститься інформація про 58 недержавних пенсійних фондів [11], а це свідчить про те, що за 14 років загалом відбулося збільшення кількості НПФ лише на 5 фондів, а це характеризує досить повільний розвиток системи недержавного пенсійного забезпечення.

Як показує практика, важливими факторами зростання довіри населення до недержавних пенсійних фондів має стати відкрита державна політика та контроль їх діяльності.

Динаміка основних показників діяльності недержавних пенсійних фондів, згідно з даними Нацкомфінпослуг, представлена у табл. 2.

Станом на 31 березня 2017 року порівняно з даними на 31 березня 2016 року спостерігаємо тенденцію до зростання кількості укладених пенсійних контрактів на 7,5%, кількості учасників НПФ – на 0,7%, величини пенсійних внесків – на 3,6%, пенсійних виплат – на 16,4%. Вже у наступному періоді, а саме станом на 31 березня 2018 року порівняно з даними на

Таблиця 1

Динаміка кількості недержавних пенсійних фондів за областями

Регіон	Станом на 31 березня 2016 року	Станом на 31 березня 2017 року	Станом на 31 березня 2018 року	Станом на 31 березня 2019 року	Станом на 31 березня 2020 року	Темпи приросту, %			
						2017/2016 роки	2018/2017 роки	2019/2018 роки	2020/2019 роки
Місто Київ	50	46	44	44	45	-4	-2	0	1
Херсонська область	1	1	1	1	1	0	0	0	0
Полтавська область	0	0	0	0	1	0	0	0	1
Одеська область	1	1	1	1	1	0	0	0	0
Житомирська область	0	0	0	0	1	0	0	0	1
Харківська область	2	2	2	2	2	0	0	0	0
Львівська область	2	2	2	2	2	0	0	0	0
Івано-Франківська область	2	2	2	2	3	0	0	0	1
Дніпропетровська область	4	4	4	3	3	0	0	-1	0
Донецька область	6	6	6	6	4	0	0	0	-2
Всього	68	64	62	61	63	-4	-2	-1	2

Джерело: побудовано автором за даними джерела [7; 8; 9; 10]

Таблиця 2

Динаміка основних показників діяльності недержавних пенсійних фондів

Показник	Станом на 31 березня 2016 року	Станом на 31 березня 2017 року	Станом на 31 березня 2018 року	Станом на 31 березня 2019 року	Станом на 31 березня 2020 року	Темпи приросту, %			
						2017/2016 роки	2018/2017 роки	2019/2018 роки	2020/2019 роки
Кількість укладених пенсійних контрактів, тис. шт.	60,0	64,5	61,0	70,4	79,6	7,5	-5,4	15,4	13,1
Загальна кількість учасників НПФ, тис. осіб	830,2	836,2	843,2	858,4	878,3	0,7	0,8	1,8	2,3
Пенсійні внески, всього, млн. грн., зокрема:	1 851,0	1 918,5	1 910,4	2 036,4	2 219,1	3,6	-0,4	6,6	9,0
– від фізичних осіб	80,1	100,0	134,4	183,9	239,0	25,2	34,0	36,8	30,0
– від фізичних осіб – підприємців	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0	0	0	0
– від юридичних осіб	1 770,4	1 817,2	1 775,3	1 851,7	1 979,3	2,6	-2,3	4,3	6,9
Пенсійні виплати, млн. грн.	562,9	655,4	723,2	842,0	986,7	16,4	10,3	16,4	17,2
Кількість учасників, що отримали/отримують пенсійні виплати, тис. осіб	80,3	82,0	79,4	81,9	84,9	2,1	-3,2	3,1	3,7

Джерело: складено автором за даними джерел [7; 8; 9; 10]

31 березня 2017 року, спостерігаємо незначну тенденцію до зниження таких показників, а саме кількості укладених пенсійних контрактів – на 5,4%, величини пенсійних внесків – на 0,4%, кількості учасників, що отримали/отримують пенсійні виплати, – на 3,2%.

Значна позитивна динаміка зростання за усіма показниками спостерігається станом на 31 березня 2019 року та 2020 року, що може свідчити про певну стабільність в економіці країни. Так, станом на 31 березня 2020 року порівняно з даними на 31 березня 2019 року спостерігаємо тенденцію до зростання кількості укладених пенсійних контрактів на 13,1%, кількості учасників НПФ – на 2,3%, величини пенсійних внесків – на 9,0%, пенсійних виплат – на 17,2%. Також відзначено, що протягом досліджуваного періоду незмінною є динаміка пенсійних внесків від фізичних осіб – підприємців. Так, станом на 31 березня 2020 року вони склали 0,2 млн. грн.

На відміну від державної пенсії, розмір недержавної пенсії не залежить від величини заробітної плати та страхового стажу. Основним показником, який впливає на величину майбутньої пенсії, є величина пенсійних внесків, які сплачуються фізичною особою самостійно або її роботодавцем добровільно у вибраний недержавний пенсійний фонд.

Отже, динаміка кількості укладених пенсійних контрактів та кількості вкладників у недержавні пенсійні фонди України є такою (табл. 3).

Станом на 31 березня 2017 року порівняно з даними на 31 березня 2016 року спостерігаємо тенденцію до зростання кількості вкладників на 7,7% та кількості укладених пенсійних контрактів на 7,5% за рахунок фізичних осіб. Протилежну динаміку спостерігаємо станом на 31 березня 2018 року порівняно з даними на 31 березня 2017 року, зокрема зниження кількості вкладників на 6,3% та кількості укладених пенсійних контрактів на 5,4% загалом як з фізичними, так і з юридичними особами.

Відчутна позитивна динаміка у зростанні кількості вкладників на 28,4% та кількості укладених пенсійних контрактів на 13,1% за рахунок фізичних осіб станом на 31 березня 2020 року порівняно з даними на 31 березня 2019 року. При цьому відзначено, що протягом досліджуваного періоду незмінною є динаміка кількості укладених пенсійних контрактів з фізичними особами – підприємцями. Так, станом на 31 березня 2020 року вони склали 0,1 тис. штук.

Важливим показником у роботі недержавних пенсійних фондів для майбутніх пенсіонерів є величина пенсійної виплати. Відповідно до Закону № 1057, передбачені такі виплати:

– одноразова пенсійна виплата – це пенсійна виплата, яка здійснюється одноразово в порядку та випадках, визначених законодавством;

Таблиця 3

Динаміка кількості укладених пенсійних контрактів та кількості вкладників

Показник	Станом на 31 березня 2016 року	Станом на 31 березня 2017 року	Станом на 31 березня 2018 року	Станом на 31 березня 2019 року	Станом на 31 березня 2020 року	Темпи приросту, %			
						2017/2016 роки	2018/2017 роки	2019/2018 роки	2020/2019 роки
Кількість вкладників, тис. осіб, зокрема:	54,2	58,4	54,7	64,9	83,3	7,7	-6,3	18,6	28,4
– фізичних осіб	51,9	56,1	52,9	62,8	81,2	8,1	-5,7	18,7	29,3
– Кількість укладених пенсійних контрактів, тис. штук, зокрема:	60,0	64,5	61,0	70,4	79,6	7,5	-5,4	15,4	13,1
– з юридичними особами	7,3	7,3	6,9	6,8	6,8	0	-5,5	-1,4	0
– з фізичними особами-підприємцями	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0	0	0	0
– з фізичними особами	52,6	57,1	54,0	63,5	72,7	8,6	-5,4	17,6	14,5

Джерело: складено автором за даними джерел [7; 8; 9; 10]

– пенсія на визначений строк – це пенсійні виплати, які здійснюються періодично протягом визначеного строку в порядку та випадках, визначених законодавством.

Динаміка пенсійних виплат недержавними пенсійними фондами, згідно з даними Нацкомфінпослуг, представлена у табл. 4.

В структурі пенсійних виплат найбільша частка належить саме одноразовим пенсійним виплатам, величина яких зростає в динаміці досліджуваного періоду. Значно зросли за досліджуваний період пенсійні виплати на визначений строк.

За даними Нацкомфінпослуг [10], станом на 31 березня 2020 року проведено сплату пенсійних виплат загалом 84,9 тисячам учасникам НПФ, а це 9,7% від загальної кількості учасників недержавного пенсійного страхування, які отримали або отримують пенсійні виплати.

Позитивною є також динаміка виплат на одного учасника НПФ. Зокрема, станом на 31 березня 2020 року 7,5 тис. грн. – це середній розмір одноразової пенсійної виплати, яку отримав або отримує учасник НПФ одноразово; 88,3 тис. грн. – це середній розмір пенсійної виплати на визначений строк, яку отримав або отримує учасник НПФ протягом визначеного строку.

Динаміка кількості учасників недержавних пенсійних фондів у розрізі вікових груп та за статтю, згідно з даними Нацкомфінпослуг, представлена у табл. 5.

Як свідчать дані таблиці, у кожній віковій групі більшість учасників НПФ складають чоловіки. Протягом досліджуваного періоду спостерігаємо, що найбільш активними учасниками системи недержавного пенсійного забезпечення

Таблиця 4

Динаміка пенсійних виплат

Показник	Станом на 31 березня 2016 року	Станом на 31 березня 2017 року	Станом на 31 березня 2018 року	Станом на 31 березня 2019 року	Станом на 31 березня 2020 року	Темпи приросту, %			
						2017/2016 роки	2018/2017 роки	2019/2018 роки	2020/2019 роки
Одноразові пенсійні виплати, млн. грн.	470,4	510,5	515,0	556,7	608,3	8,5	0,9	8,1	9,3
Пенсійні виплати на визначений строк, млн. грн.	92,5	144,9	208,2	285,3	378,4	56,6	43,7	37,0	32,6
Всього, млн. грн.	562,9	655,4	723,2	842,0	986,7	16,4	10,3	16,4	17,2

Джерело: складено автором за даними джерел [7; 8; 9; 10]

Таблиця 5

Динаміка кількості учасників НПФ у розрізі вікових груп

Вікова група	Станом на 31 березня 2018 року, тис. осіб		Станом на 31 березня 2019 року, тис. осіб		Станом на 31 березня 2020 року, тис. осіб		Темпи приросту, %			
	Ж	Ч	Ж	Ч	Ж	Ч	2019/2018 роки		2020/2019 роки	
							Ж	Ч	Ж	Ч
До 25 років	4,2	6,8	3,3	4,8	3,2	4,3	-21,43	-29,41	-3,03	-10,42
25–50 років	219,3	295,1	213,8	286,8	214,0	284,2	-2,51	-2,81	0,09	-0,91
50–60 років	103,6	124,5	103,1	123,1	102,6	122,8	-0,48	-1,12	-0,48	-0,24
Старше 60 років	26,5	63,2	41,1	82,4	52,0	95,2	55,09	30,38	26,52	15,53
Всього	353,6	489,6	361,3	497,1	371,9	506,4	2,18	1,53	2,93	1,87

Примітка: Ж – жінки, Ч – чоловіки

Джерело: складено автором за даними джерел [8; 9; 10]

виступає вікова категорія від 25 до 50 років, яка вважається найбільш працездатною та фінансово спроможною. Молодь віком до 25 років є найменш поінформованою та зацікавленою стороною участі у недержавному пенсійному забезпеченні, про що свідчить негативна тенденція до зменшення учасників НПФ віком до 25 років. Також зменшується активність учасників НПФ у віковій групі старше за 60 років.

Висновки. Оцінювання сучасного стану системи недержавного пенсійного забезпечення свідчить про те, що учасниками НПФ станом на 31 березня 2020 року загалом є 878,3 тис. осіб, а це свідчить про досить низький відсоток працездатного населення України, задіяного в недержавному пенсійному забезпеченні. Динаміка основних показників діяльності недержавних пенсійних фондів визначає необхідність

впровадження прозорої та відкритої стратегії розвитку недержавної пенсійної системи задля залучення до неї працездатного населення; реформування механізму оподаткування заробітної плати з урахуванням необхідності формування населенням власних пенсійних накопичень; розроблення сприятливого пільгового оподаткування для суб'єктів господарювання, які беруть участь у програмах недержавного пенсійного забезпечення. В перспективі розвитку НПФ особливу увагу необхідно приділити інформуванню молоді, починаючи ще зі школи, про важливість та необхідність недержавного пенсійного забезпечення. Ефективність розвитку недержавного пенсійного забезпечення залежить від належного рівня фінансової спроможності населення та сприятливої демографічної, політичної та економічної ситуацій в країні.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Україна через 15 років не зможе платити пенсії – Шмигаль. URL: <https://buhgalter.com.ua/news/pensiyi/ukrayina-cherez-15-rokiv-ne-zmozhe-platiti-pensiyi-shmigal> (дата звернення: 26.04.2021).
2. Шимко Я.Р. Роль державного регулювання розвитку недержавних пенсійних фондів. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка»*. 2019. № 12 (40). С. 151–156.
3. Недержавне пенсійне забезпечення в Україні: оцінка та рекомендації. Проект USAID «Трансформація фінансового сектору». Київ, 2019. URL: http://www.fst-ua.info/wp-content/uploads/2019/07/Voluntary_Private_Pensions_in_Ukraine-Assessment_jul2019_ua.pdf (дата звернення: 28.04.2021).
4. Павловська Л.Д., Мрачковська Н.К. Недержавне пенсійне забезпечення в Україні. *Ефективна економіка*. 2019. № 10. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=7351> (дата звернення: 24.04.2021).
5. Приймак І.І., Мацькова В.В. Роль недержавних пенсійних фондів у формуванні пенсійних заощаджень громадян України. *Причорноморські економічні студії*. 2020. Вип. 55-2. С. 80–86.
6. Про недержавне пенсійне забезпечення : Закон України від 9 липня 2003 року № 1057 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1057-15#Text> (дата звернення: 01.05.2021).
7. Підсумки розвитку системи недержавного пенсійного забезпечення станом на 31 березня 2017 року. URL: https://www.nfp.gov.ua/files/17_Dep_Repetska/NPF_I_kv%202017.pdf (дата звернення: 02.05.2021).
8. Підсумки розвитку системи недержавного пенсійного забезпечення станом на 31 березня 2018 року. URL: https://www.nfp.gov.ua/files/OgliadRinkiv/NPF/OsnPokazn/NPF_I_kv%202018.pdf (дата звернення: 02.05.2021).
9. Підсумки розвитку системи недержавного пенсійного забезпечення станом на 31 березня 2019 року. URL: https://www.nfp.gov.ua/files/OgliadRinkiv/NPF/NPF_I_kv%202019.pdf (дата звернення: 02.05.2021).
10. Підсумки розвитку системи недержавного пенсійного забезпечення станом на 31 березня 2020 року. URL: https://www.nfp.gov.ua/files/OgliadRinkiv/NPF/NPF_I_kv%202020.pdf (дата звернення: 02.05.2021).
11. Загальнообов'язкове державне соціальне страхування та пенсійне забезпечення у цифрах і фактах. Київ : Міністерство праці та соціальної політики України, Пенсійний фонд України, 2006. URL: <https://www.uaib.com.ua/files/articles/59/45/f1153313570.pdf> (дата звернення: 03.05.2021).

REFERENCES:

1. Ukraina cherez 15 rokiv ne zmozhe platyty pensii – Shmyhal [Ukraine cannot pay pensions in 15 years – Shmygal]. Available at: <https://buhgalter.com.ua/news/pensiyyi/ukrayina-cherez-15-rokiv-ne-zmozhe-platiti-pensiyyi-shmygal> (accessed 26 April 2021).
2. Shymko Ya.R. (2019) Rol derzhavnoho rehulivannia rozvytku nederzhavnykh pensiinykh fondiv [The role of state regulation of the development of non-state pension funds]. *Naukovi zapysky Natsionalnoho universytetu "Ostrozka akademiia". Seriia "Ekonomika"*. Vol. 12 (40). P. 151–156.
3. USAID (2019) Nederzhavne pensiine zabezpechennia v Ukraini: otcinka ta rekomendaciji [Non-state pension provision in Ukraine: assessment and recommendations]. Available at: http://www.fst-ua.info/wp-content/uploads/2019/07/Voluntary_Private_Pensions_in_Ukraine-Assessment_jul2019_ua.pdf (accessed 28 April 2021).
4. Pavlovska L.D., Mrachkovska N.K. (2019) Nederzhavne pensiine zabezpechennia v Ukraini [Non-state pension provision in Ukraine]. *Efektivna ekonomika (electronic journal)*, no. 10. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7351> (accessed 24 April 2021).
5. Pryimak I.I., Matskova V.V. (2020) Rol nederzhavnykh pensiinykh fondiv u formuvanni pensiinykh zaoshchadzen hromadian Ukrainy [The role of non-state pension funds in the formation of pension savings of citizens of Ukraine]. *Prychornomorski ekonomichni studii*. Vol. 55-2. P. 80–86.
6. Pro nederzhavne pensiine zabezpechennia [About non-state pension provision]: Zakon Ukrainy № 1057 vid 09.07.2003 roku. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1057-15#Text> (accessed 01 May 2021).
7. Pidsumky rozvytku systemy nederzhavnoho pensiinoho zabezpechennia stanom na 31.03.2017 [Results of the development of the non-state pension system as of March 31, 2017]. Available at: https://www.nfp.gov.ua/files/17_Dep_Repetska/NPF_I_kv%202017.pdf (accessed 02 May 2021).
8. Pidsumky rozvytku systemy nederzhavnoho pensiinoho zabezpechennia stanom na 31.03.2018 [Results of the development of the non-state pension system as of March 31, 2018]. Available at: https://www.nfp.gov.ua/files/OgliadRinkiv/NPF/OsnPokazn/NPF_I_kv%202018.pdf (accessed 02 May 2021).
9. Pidsumky rozvytku systemy nederzhavnoho pensiinoho zabezpechennia stanom na 31.03.2019 [Results of the development of the non-state pension system as of March 31, 2019]. Available at: https://www.nfp.gov.ua/files/OgliadRinkiv/NPF/NPF_I_kv%202019.pdf (accessed 02 May 2021).
10. Pidsumky rozvytku systemy nederzhavnoho pensiinoho zabezpechennia stanom na 31.03.2020 [Results of the development of the non-state pension system as of March 31, 2020]. Available at: https://www.nfp.gov.ua/files/OgliadRinkiv/NPF/NPF_I_kv%202020.pdf (accessed 02 May 2021).
11. Ministerstvo pratsi ta sotsialnoi polityky Ukrainy, Pensiinyi fond Ukrainy (2006) Zahalnooboviazkove derzhavne sotsialne strakhuvannia ta pensiine zabezpechennia u tsyfrakh i faktakh [Compulsory state social insurance and pension provision in figures and facts]. Available at: <https://www.uaib.com.ua/files/articles/59/45/f1153313570.pdf> (accessed 03 May 2021).

ГРОШІ, ФІНАНСИ І КРЕДИТ

УДК 330.34:005.5

DOI: <https://doi.org/10.32782/easterneurope.32-17>

ДИСКУСІЙНІ ПИТАННЯ ЩОДО ВИЗНАЧЕННЯ СУТНОСТІ ПОНЯТТЯ «ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНИЙ МЕХАНІЗМ»

DISCUSSION QUESTIONS ON DEFINITION OF THE ESSENCE OF THE CONCEPT OF “ORGANIZATIONAL AND ECONOMIC MECHANISM”

Антоненко В.М.

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри управління і фінансово-економічної безпеки,
ДВНЗ «Донецький національний технічний університет»

Катранжи Л.Л.

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри управління і фінансово-економічної безпеки,
ДВНЗ «Донецький національний технічний університет»

Antonenko Valentyna

State Higher Education Establishment
“Donetsk National Technical University”

Katranzhy Leonid

State Higher Education Establishment
“Donetsk National Technical University”

Проблема визначення сутності організаційно-економічних механізмів є надто актуальною в теоретичному аспекті і практично затребуваною, але у цьому разі теорія значно відстає від практичних потреб; ефективність цих механізмів залишається низькою; не дослідженим є питання врахування економічних інтересів, що загалом негативно впливає на дієвість і ефективність реалізації механізмів. У статті обґрунтовано підхід до визначення сутності і забезпечення ефективності організаційно-економічних механізмів, що базується насамперед і переважно на економічних інтересах зацікавлених економічних суб'єктів. Пропонується перегляд базових положень застосування організаційно-економічних механізмів у системі управління, якими мають бути економічні стимули для суб'єкта й об'єкта управління.

Ключові слова: організаційно-економічний механізм, економічні інтереси, система управління, суб'єкт і об'єкт управління, ефективність.

Проблема определения сущности организационно-экономических механизмов является слишком актуальной в теоретическом аспекте и практически востребованной, но в этом случае теория значительно отстает от практических потребностей; эффективность этих механизмов остается низкой; не исследованным является вопрос учета экономических интересов, что в целом негативно влияет на действенность и эффективность реализации механизмов. В статье обоснован подход к определению сущности и обеспечению эффективности организационно-экономических механизмов, базирующийся прежде всего и преимущественно на экономических интересах заинтересованных экономических субъектов. Предлагается пересмотр базовых положений применения организационно-экономических механизмов в системе управления, которыми должны быть экономические стимулы для субъекта и объекта управления.

Ключевые слова: организационно-экономический механизм, экономические интересы, система управления, субъект и объект управления, эффективность.

In modern reality, the problem of defining and identifying the essence of the organizational and economic mechanism is too relevant in theoretical terms and practically in demand. In principle, this topic can be considered sufficiently developed, but not completed, because there is currently a certain imbalance between theoretical developments in this area and the practice of their application: the theory of organizational and economic mechanisms lags far behind the needs of their implementation, and their effectiveness remains too low. These organizational and economic mechanisms should be used in various economic spheres: in the public sector, industries or regions, in the management of individual enterprises, in solving local economic problems, such as: investment, strategic development, financial management, bankruptcy prevention and more. These mechanisms, provided they are adequately and carefully formed, should be present everywhere, in all spheres of economic activity, in which modern approaches to management are implemented. Given the management approach to the formation of such mechanisms, the control and management systems (subject and object) of management are distinguished. Despite the presence of a significant number of improvements in the definition and formation of almost all elements of the management system, absolutely insufficient attention is paid to the combination of subject and object of management, i.e. there is traditionally a lack of research on economic relations between them. The question of taking into account their economic interests in the formation of relations between them remains unexplored, which nullifies all theoretical research and negatively affects the effectiveness and efficiency of economic mechanisms. Therefore, the authors of this paper substantiate an updated approach to defining the essence and ensuring the effectiveness of the practical implementation of organizational and economic mechanisms, which is based primarily on the economic interests of interested economic actors. It is proposed to revise the basic provisions for the application of organizational and economic mechanisms in the management system, which should be economic incentives for the subject and the object of management.

Key words: organizational and economic mechanism, economic interests, management system, subject and object of management, efficiency.

Постановка проблеми. Економіка нашої країни сьогодні, як і багато років раніше, перебуває в не найкращому стані та потребує кардинальних активних перетворень. Варто наголосити на тому, що саме такий стартовий акцент зустрічається в багатьох наукових публікаціях, коли йдеться про економічні українські реалії. Представницька група вчених переймалася проблемою дослідження анонсованого в назві нашої статті організаційно-економічного механізму. Ним цікавилися у свої часи й колишні радянські економісти, надаючи цьому механізму певні функції і потенціальні можливості щодо забезпечення ефективності радянської економіки. Пролонгується науковий інтерес до його дослідження і в сучасних українських наукових колах, про що свідчать поширення й поглиблення відповідної тематики. Однак, попри досить часту зустрічальність цього терміна в наукових джерелах, практика функціонування і дієвості означеного механізму, на жаль, досі залишається вельми проблематичною. Отже, вважаємо за необхідне підняти питання з'ясування такого «феномена» та визначитися з наявними прогалинами у теоретичному тлумаченні його сутності і з гальмами у його практичному застосуванні.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Вченими визнається, що першим, хто ввів в економічну науку технічне за своєю первинною сутністю поняття механізму, був французький учений Шарль Рист, який доводив, що певні початкові економічні процеси приводять до формування послідовних явищ, які, у свою чергу, приводять до певного результату [1].

Зарубіжні вчені, що досліджували економічні механізми, переймалися перш за все про-

блемою практичного досягнення економічного результату. У 2007 році Лео Гурвіцу, Роджеру Майерсону та Еріку Маскіну була вручена Нобелівська премія з економіки за їх вагомий внесок у теорію економічних механізмів, а саме за проєктування економічних механізмів, з урахуванням індивідуальної зацікавленості та приватної інформації [2].

Зазначимо, що в дослідженні Ш. Риста [3] немає акценту на застосуванні економічного (організаційно-економічного) механізму як панацеї від усіх економічних проблем чи криз, який (акцент) досить часто спостерігається в подальших економічних доробках з цієї тематики. В оптимальних механізмах Л. Гурвіца, Р. Майерсона і Е. Маскіна важливим і головним, на нашу думку, є підхід до створення економічних механізмів саме на базі «індивідуальної зацікавленості та приватної інформації», що є обов'язковою умовою і основою створення економічних механізмів. До речі, зарубіжна економічна наука традиційно більш спрямована на отримання практичного результату своїх доробок, ніж на суто теоретичні результати.

Сталося так, що перенос технічного терміна «механізм» в економічну науку зацікавив учених-економістів та сприяв його швидкому теоретичному поширенню, про що свідчить наявність величезної кількості публікацій різних авторів, які так чи інакше пов'язували свої дослідження із зазначеним механізмом. Водночас «гра» в додавання до механізму суто економічного забарвлення привела до того, що сьогодні в економічній науці занадто широко використовуються такі похідні від нього, як господарський, економічний, соціально-економічний, організаційно-економічний, фінансовий, ринковий

механізми. Науковці розглядають об'єкти власних досліджень «через призму» певного механізму, адаптуючи останній до конкретної специфіки; можна знайти різні сфери застосування цих механізмів, наприклад, управління підприємством, державне управління, ресурсозбереження, управління розвитком, інноваційна діяльність, фінансовий стан.

Найбільша увага в науці приділяється саме організаційно-економічному механізму. Підкреслимо, що має йтися не про один універсальний організаційно-економічний механізм, а про їх досить поширений перелік, бо зазначений механізм за умови його адаптації до певних умов його розроблення й застосування сприяє тому, що виникають механізми різної спрямованості і сутності. Досить влучний аналіз різних підходів до сутності поняття «організаційно-економічний механізм» наданий у роботі [1], де автори визначилися із змістовною класифікацією цього механізму, виокремлюючи ресурсний, системний та процесний підходи.

Принципово в організаційно-економічному механізмі поєднуються два блоки, а саме економічний та організаційний, на що неодноразово вказували науковці. Узагальнюючу і, на наше переконання, цілком слушну ідею у цьому сенсі висловив у своїй роботі М.Г. Костюк, стверджуючи, що організаційний механізм – це система взаємозв'язків організаційного характеру, які виникають у процесі змін фінансово-господарської діяльності між елементами суб'єкта господарювання, причому ефективно функціонування економічного механізму можливе лише за наявності ефективного організаційного механізму внутрішнього управління діяльністю суб'єкта господарювання. Отже, в такий спосіб науковець визначає взаємозв'язок між цими взаємозалежними механізмами за їх оптимального поєднання [4, с. 73–74].

Загалом множинність публікацій (як і їх авторів) з теми організаційно-економічних механізмів вражає. Цій тематиці присвячували свої роботи, зокрема, такі вітчизняні вчені, як В.Г. Андрійчук, Є.І. Ануфрієва, В.Ю. Бондар, І.П. Булеєв, О.В. Василик, Д.С. Віхров, Г.В. Волобуєв, А.С. Гончарук, Є.О. Голишева, О.А. Грішнова, В.А. Гросул, О.Ф. Грищенко, В.В. Гудак, М.Я. Дем'яненко, О.Є. Джур, С.О. Зубков, Л.Є. Довгань, Г.О. Дудукало, П.В. Єгоров, О.О. Єрмак, Ф.В. Зінов'єв, Г.Я. Ільницька, С.М. Капалан, В.Н. Кашин, С.М. Козак, Г.В. Козаченко, М.Г. Костюк, Н.В. Котис, Т.А. Кравцова, П.В. Круш, А.А. Кульман, В.С. Кушнірук, Т.І. Лозова, Ю.В. Лисенко, С.В. Мочерний, Ю.В. Овсюченко, Г.Ю. Олійник, В.О. Онищенко, М.К. Пархомець, Т.В. Полозова, Б.А. Райзберг, П.Т. Саблук, О.В. Савченко, Н.Я. Слободян, А.О. Соколова, П.А. Стецюк, Т.П. Ткаченко, О.М. Тридід, В.О. Федорович, О.П. Хасцька, А.В. Чорний, О.В. Шибаніна, Т.Б. Шира, І.І. Циглик. Незважаючи на досягнутий досить значний рівень розробленості

цієї тематики, залишаються не завершеними і навіть не озвученими напрями забезпечення ефективності функціонування організаційно-економічних механізмів.

Виявлення не вирішених раніше частин загальної проблеми. Як зазначалося, тема організаційно-економічних механізмів є традиційно привабливою в сучасній науці, а відповідні тематичні дослідження не є новою проблемою для науковців. Однак, попри теоретичну розробленість цієї тематики, на жаль, вона залишається практично незавершеною. Погоджуються з цим й інші науковці: «невизначеність категорії «механізм» не дає змогу формувати стандартний понятійний апарат, що вносить плутанину в процес формалізації об'єктів, знижує достовірність економічних досліджень» [5].

На це також вказують О.С. Хринюк і М.О. Дергалюк: «незважаючи на велику кількість публікацій, сутність поняття «організаційно-економічний механізм» досі залишається дискусійним, що, у свою чергу, створює труднощі під час розроблення дієвого інструментарію організаційно-економічного механізму» [1]. Отже, варто винайти причину того, що розроблені механізми не мають ще дієвого інструменту досягнення бажаних цілей.

Як зауважує Т.П. Ткаченко, «сучасні організаційно-економічні механізми є недосконалими через недосконалість їх складових частин та невиконання основних принципів їх формування» [6]. Варто підкреслити, що в цитованому фрагменті акцентується увага на невиконанні принципів формування механізмів. На нашу думку, в багатьох наявних наукових розробках відсутнє головне, а саме механізм реалізації (доведення до практичного втілення) фактично непогано розроблених організаційно-економічних механізмів, в тому числі їх принципів. Іншими словами, спостерігається відсутність певної сполуки теоретично розробленого механізму з процедурою його реалізації, а з цієї причини теорія організаційно-економічних механізмів нерідко дає збій на практиці. Йдеться про низьку ефективність теоретично розроблених моделей організаційно-економічних механізмів під час їх практичної реалізації. Вважаємо, що саме недостатня ефективність цих механізмів спонукає науковців вишукувати нові кроки у їх реформуванні, але все одно бракує уваги індивідуальній зацікавленості в цих механізмах, про яку писали Л. Гурвіц, Р. Майерсон, Е. Маскін.

Постановка завдання. З огляду на значний інтерес науковців та витрачені ними час і зусилля на теоретичні розробки означеної теми, а також наявність певної прогалини у сенсі їх (механізмів) практичної реалізації необхідно зосередитися на практиці застосування цих механізмів задля отримання очікуваних економічних результатів. Отже, в науковому дослідженні увага зосереджується на цьому переважно практичному напрямі реа-

лізації організаційно-економічних механізмів. Метою дослідження є обґрунтування й накреслення процедури практичної реалізації організаційно-економічних механізмів, яка базується насамперед і переважно на економічних інтересах зацікавлених економічних суб'єктів, бо будь-який механізм в економіці, в якій би конкретній економічній сфері не планувалося його впровадження, повинен мати як підґрунтя економічну зацікавленість тих осіб, на кого він (механізм) діє.

Виклад основного матеріалу дослідження. Як пишуть М.К. Пархомець і В.В. Гудак, «в економічній літературі часто вживається поняття «організаційно-економічний механізм», що застосовується, як правило, для окреслення організаційних елементів економічного механізму. Категорія «економічний механізм» є досить широким поняттям та включає різні аспекти і прийоми економічного регулювання, зокрема організаційно-управлінські рішення» [7, с. 13]. Історичний екскурс і ґрунтовне дослідження

Таблиця 1

Оціночна характеристика змістовних тлумачень поняття «організаційно-економічний механізм»

Автор(и)	Авторське тлумачення організаційно-економічного механізму	Оціночний коментар
О.С. Хринюк, М.О. Дергалюк [1]	Певна сукупність елементів організаційного та економічного характеру (об'єктів, суб'єктів, цілей, завдань, способів взаємодії, методів, важелів, інструментів тощо), взаємозв'язаних та взаємодіючих між собою з рухливими внутрішніми та зовнішніми зв'язками на макро-, мезо-, мікрорівнях економіки, її міжгалузевих комплексів, галузей, первинних ланок тощо, ефективність реалізації чого залежить від здатності створювати відсутні у конкретний момент зв'язки, елементи, стимули тощо.	Застосовано системний підхід; механізм розглядається як управлінський процес; вказано на зв'язок внутрішнього і зовнішнього середовищ на різних рівнях економіки; є згадка про ефективність реалізації механізму; однак не тлумачиться зміст об'єктів, суб'єктів, цілей, завдань, способів взаємодії, методів, важелів, інструментів; не з'ясовано процедуру створення у конкретний момент зв'язків, елементів, стимулів.
В.Ю. Бондар [8]	Система скоординованих економічних елементів (правил, методів, інструментів та закономірностей) та їх взаємозв'язків, відповідно, управління цими елементами задля забезпечення високої ефективності діяльності підприємства в наявному середовищі для виконання поставленої мети.	Наголос робиться на управлінському тлумаченні механізму; метою його дії визначено забезпечення високої ефективності діяльності; але бракує конкретики щодо анонсованих правил, методів, інструментів та закономірностей.
Н.Я. Слободян [9]	Сукупність важелів, що визначають характер взаємодії систем менеджменту, виробництва, маркетингу, логістики, ефективність функціонування яких залежить від вибраних методів управління економічними ресурсами, що, зрештою, визначає стан підприємства і рівень досягнення ним визначених цілей.	Акцент спрямований на вплив менеджменту на системи виробництва, маркетингу, логістики; також є згадка про ефективність функціонування механізму; але не зазначено процедуру та критерій вибору методів управління економічними ресурсами.
М.К. Пархомець, В.В. Гудак [7, с. 26–27]	Обґрунтована чинним законодавством організація порядку використання сукупності різноманітних важелів та інструментів для регулювання й контролю за всіма аспектами діяльності підприємств задля забезпечення стабільного розвитку економіки держави, а також її окремих секторів і галузей.	Підкреслено законодавче формування механізму регулювання й контролю діяльності підприємств, що забезпечує стабільний розвиток економіки держави; однак просувається ідея ставлення до підприємств не як до економічних суб'єктів, а як до підконтрольних об'єктів.
С.О. Зубков [10, с. 59]	Сукупність процесів, прийомів, методів та підходів, що забезпечують взаємодію системи елементів організаційного та економічного впливу на концентрацію засобів і ресурсів задля підвищення конкурентоспроможності, зростання вартості, підвищення ефективності діяльності підприємства.	Підкреслюється системна взаємодія сукупності елементів механізму, але без визначення сутнісного змісту процесів, прийомів, методів та підходів; вказується на мету впливу механізму, якою є підвищення конкурентоспроможності, зростання вартості, підвищення ефективності діяльності.

дження наукових дефініцій поняття «організаційно-економічний механізм» зроблено в роботі О.Ю. Чаленка [5], з якої доходимо висновку, що механізм має змістовну наукову характеристику, але єдності серед учених-дослідників стосовно його визначення немає. Це пояснюється різноманіттям сфер застосування механізмів та врахуванням їх специфіки щодо управління підприємством, державою, ресурсозбереженням, розвитком, інноваційною діяльністю, фінансовим станом чи іншими сферами.

Контент-аналіз наукових визначень його сутності довів, що вчені досить часто віддають пріоритет глобальності, всеохопності, намагаючись включати у визначення цього механізму якомога більше елементів, чинників формування, методів, інструментів тощо, що робить механізм дещо громіздким, а його практичну реалізацію – важкою процедурою. В табл. 1 нами наведено декілька показових прикладів такого тлумачення досліджуваного поняття, а також надано коментар щодо позитивних доробок учених та вказано на наявність деяких неточностей чи розпливчастість їх формулювань.

Проведений стислий аналіз публікацій щодо сутності поняття «організаційно-економічний механізм» дає можливість стверджувати, що загалом це поняття має значний (навіть занадто всеохоплюючий) теоретичний базис, але при цьому залишається прогалиною головне, а саме яким чином забезпечити підвищення ефективності функціонування сформованого організаційно-економічного механізму. Відсутність (чи недостатність) практичної дієвості у сформованих механізмах зводять нанівець весь той накопичений обсяг наукових доробок, який налічується в сучасній науці.

Досить часто організаційно-економічний механізм розглядається науковцями через управлінський аспект, що заслуговує на окрему увагу. Дійсно, з точки зору класичного менеджменту, в управлінні наявні керуюча та керована підсистеми, між якими здійснюється цілеспрямований вплив першої на другу. Нами у табл. 2 подано відповідні тлумачення вчених управлінського аспекту у визначеннях організаційно-економічного механізму.

Як бачимо з табл. 2, вчені, які долучаються до дослідження організаційно-економічного механізму із застосуванням теорії управління, все ж таки не доводять свої міркування до розгляду в цьому механізмі місця, ролі та зворотної реакції об'єкта управління на вплив суб'єкта управління. Тут вкотре варто згадати про історичні витоки застосування механізмів в економіці, а саме про Л. Гурвіца, Р. Майерсона і Е. Маскіна, які наголошували на важливості індивідуальної зацікавленості та приватної інформації. Вважаємо, що нині необхідно повернутися до основ формування економічних механізмів, щоби базою і запорукою їх ефективного функціонування була згадувана економічна зацікав-

леність. Уточнимо, що механізм в економіці має базуватися на економічних інтересах як суб'єкта управління (керуючої системи), так і, що важливо, перш за все, об'єкта управління (керованої системи), бо від останнього залежить ефективність усього управлінського процесу і застосованого в ньому організаційно-економічного механізму з певним набором його елементів. Як свідчить аналіз наявних публікацій з цієї теми, науковці більше уваги зосереджують на елементах механізму і зменшують чи навіть ігнорують роль та значення економічної зацікавленості суб'єкта і об'єкта управління (керуючої і керованої систем).

Виникає питання про те, чому вітчизняна наука, розробляючи організаційно-економічні механізми, нехтує питанням економічної зацікавленості об'єкта і суб'єкта управління. Причини цього варто шукати в історичному аспекті, бо Україна довгий час, перебуваючи у складі Радянського Союзу, йшла шляхом розроблення економічних механізмів для соціалістичної системи управління, а планова економіка, що базувалась на державній формі власності, передбачала розроблення переважно вказівок, інструкцій тощо, які передавалися («спускалися зверху вниз») від керуючої системи до керованої. Правильно пише А.Ю. Чаленко про те, що в адміністративно-плановій системі економічному механізму відводилися виконавчі функції [5], звісно, ні про яке врахування інтересів представників керованої системи, тим більше, про їх пріоритетну зацікавленість тоді не йшлося.

Однак сучасна наука, як нам вважається, не змінила підходи до дослідження механізмів та не переорієнтувалась на необхідність формування нових пріоритетів щодо цих механізмів у сучасних економічних реаліях. Для доведення цього дамо конструктивну характеристику деяких позицій вітчизняних науковців.

Інколи наукові пошуки закінчуються тільки твердженням про те, що «функціонування механізму у просторі мікро- та макrorівнів чітко проявляється у процесі взаємодії між керуючою і керованою підсистемами та зовнішнім середовищем», а «дієвість організаційно-економічного механізму управління визначається його структурою», зовсім не торкаючись економічних інтересів цих систем [4, с. 73–74].

Необхідно знову згадати роботу Т.В. Полозової, яка досить значну увагу приділяє елементам управління в організаційно-економічному механізмі, досконало виокремлюючи функції, принципи, методи, забезпечення такого управління [12]. До речі, серед функцій вона традиційно, як це робиться в теорії менеджменту, вказує на мотивацію, однак жодним чином не підкреслює її провідну роль і особливе значення під час формування досліджуваного механізму. Не можна погодитися з її варіантом бачення результату такого управління, яким вона вважає розроблення заходів і прийняття управлінських рішень,

Управлінський аспект організаційно-економічного механізму

Автор(и)	Авторське тлумачення організаційно-економічного механізму з акцентом на управлінський аспект	Оціночний коментар
О.А. Грішнова, О.В. Василик [11, с. 22]	Цілісна система елементів організаційного та економічного впливу на управлінський процес, в якій відбувається цілеспрямоване перетворення впливу елементів управління на об'єкт управління і яка має результуючу реакцію.	Зосереджено увагу на управлінському процесі і на впливі керуючої системи на керовану, але не розглядається те, якою має бути результуюча реакція об'єкта управління та у який спосіб її оптимізувати.
Т.В. Полозова [12, с. 126]	Інструмент управління, який є сукупністю управлінських елементів та способів їхньої взаємодії, спрямованих на активацію, подальшу активацію та досягнення прогресуючої динаміки показників розвитку об'єкта управління задля підвищення ефективності прийняття управлінських рішень. В основу запропонованого організаційно-економічного механізму покладено цілеспрямовану дію суб'єкта управління через методологічний базис на об'єкт управління.	Механізм в управлінні вважається інструментом активації, активізації і розвитку об'єкта управління через вплив на нього суб'єкта управління; але автором некоректно визначено мету управління, якою не може бути підвищення ефективності прийняття управлінських рішень; механізм зводиться тільки до дій суб'єкта управління, ігнорується реакція об'єкта управління.
Л.Є. Довгань, Г.Є. Дудукало [13]	Сукупність організаційних та економічних важелів (кожному з яких властиві власні форми управлінського впливу), які справляють вплив на економічні та організаційні параметри системи управління підприємством, що сприяє ефективності діяльності підприємства загалом.	Механізм має на меті забезпечення ефективності діяльності підприємства через управлінський вплив організаційних та економічних важелів, але не тлумачиться сутність параметрів системи управління та не враховано необхідність залучення економічної зацікавленості суб'єкта і об'єкта управління. P.S. Дивним треба вважати майже абсолютну ідентичність визначень у двох різних публікаціях.
М.В. Зось-Кіор, С.І. Співак, О.В. Ісай, В.С. Лесюк [14, с. 26]	Сукупність організаційних та економічних важелів (кожен з яких має власні форми управлінського впливу), що впливають на економічні та організаційні параметри системи управління підприємством, що сприяє підвищенню ефективності підприємства загалом.	
Т.М. Козак [15]	Сукупність інституційних, інституціональних складових частин, які мають нормативно-правове та інформаційне забезпечення задля здатності економічними методами і важелями впливати на результати діяльності того об'єкта управління, стосовно якого розробляється цей механізм із досягнення встановленої мети.	Досить специфічне визначення, бо сутність механізму зводиться переважно до нормативно-правового та інформаційного забезпечення; вказано на вплив на об'єкт управління, але жодним чином не йдеться про економічну зацікавленість та реакцію на цей вплив з боку цього об'єкта.
І.Р. Малий, І.І. Нагорна [16]	Організаційно-економічний механізм знаходиться в основі управління підприємством і підпорядковується загальним управлінським напрямкам розвитку господарювання. Основна функція цього механізму полягає в реалізації процесів розроблення, прийняття та виконання відповідних управлінських рішень, які спрямовані на досягнення мети та виконання завдань, поставлених перед підприємством.	Механізм тлумачиться як основа управління підприємством, вказується на їх об'єктивне поєднання; детально розписано функцію механізму в контексті управління; але зовсім не береться до уваги поведінка (зворотна реакція) тих (того) об'єктів (об'єкта), на які (який) спрямований цей вплив.

бо результатом управління має бути ефективне вжиття заходів чи досягнення цілей прийнятих управлінських рішень. Підкреслимо ще раз, що останнє забезпечується саме завдяки економічній зацікавленості об'єкта управління в адекватній реакції на зазначені управлінські дії, здійснювані суб'єктом управління.

Так само ретельно розписують склад елементів досліджуваного механізму Л.Є. Довгань і Г.О. Дудукало, додаючи критерії оцінювання досягнення управлінських цілей [13], але також не переймаються питанням економічної зацікавленості тих, хто бере участь у реалізації цього механізму.

Дуже цікавою, на наш погляд, є позиція І.Б. Золотих, яка навіть в 2017 році у своїй невеличкій за обсягом публікації згадує про теорію господарського механізму Л.І. Абалкіна, яку останній запроваджував у радянській плановій економіці. Попри те, що ця публікація має певний ностальгічний «присмак», авторка підтримує положення про те, що «конструкція господарчого механізму визначається економічними відносинами, які проявляються перш за все як інтереси» [17]. Згадуючи іншого відомого радянського економіста П.Г. Буніча, І.Б. Золотих його цитує: «економічні інтереси, які створюються участю людини в господарському виробництві, передбачають характер взаємодії елементів господарчого механізму, є його рухомою силою і визначають кінцеву мету функціонування» [18, с. 9–10]. Отже, підкреслимо, що навіть за часів так званої планової економіки в роботах деяких прогресивних економістів в основі економічних механізмів певним чином фігурували економічні інтереси, які вважалися його двигуном. Хоча в умовах сучасної економіки це є значно актуальнішим, бо індивідуальна зацікавленість пов'язана з існуванням приватних інтересів, в науці відбувся відхід від цього напряму досліджень, а базова позиція щодо залучення економічної зацікавленості в економічний механізм підмінюється іншими штучними елементами.

Так, наприклад, у роботі М.Я. Височанської до складу інструментів системи організаційно-економічного механізму віднесено Президента, Верховну Раду, Кабінет Міністрів України [19, с. 60], що виглядає дещо дивним, бо, по-перше, перелічені авторкою «інструменти» мають свої специфічні функції та повноваження і не опікуються тільки формуванням економічних механізмів; по-друге, їх варто було б віднести не до інструментів, а до суб'єктів механізму; по-третє, знову ж таки авторка зовсім «забула» про тих, на кого відбувається вплив означених «інструментів», хоча поза окресленою авторкою схемою вона все ж таки згадала про об'єкти дії організаційно-економічного механізму, якими вона вважає юридичних і фізичних осіб незалежно від виду їх діяльності [19, с. 60]. На нашу думку, хибним є такий підхід, у якому об'єкти дії механізму виводяться за його межі та згадуються між іншим, як якийсь незначний додаток до нього.

Наведемо ще роботу [20], в якій розроблено модель організаційно-економічного механізму управління корпоративними змінами та модуль реалізації цих змін, куди включено навчання спеціалістів та транспортне й енергетичне забезпечення, але в них, на жаль, не передбачається включення мотиваційного забезпечення щодо впровадження означених змін.

Узагальнюючи аналіз позицій науковців, «маємо відзначити, що автори, формулюючи дефініцію поняття «організаційно-економіч-

ний механізм управління», припускаються деяких помилок та неточностей», а саме не враховують причини, мету й спрямованість дій окремих елементів системи, як і інструменти досягнення результатів; занадто багато уваги приділяють функціям за зменшення значущості методів і засобів управління; ототожнюють організаційно-економічний механізм управління з функціональною структурою підприємства [21, с. 183–184]. Загалом, як і стверджувалося нами, абсолютно недостатньо уваги вони віддають саме економічним інтересам, економічній зацікавленості, мотиваційному аспекту у складі досліджуваного механізму.

Відверто кажучи, дуже мало зустрічається сучасних публікацій, в яких би автори торкалися питання економічної зацікавленості в організаційно-економічних механізмах. Можна тільки назвати роботи Є.О. Голишевої і О.Ф. Грищенко, які досить обережно пишуть про те, що на «керовану підсистему керуюча впливає через підсистему мотивації та підсистему прогнозування і планування. Під мотивацією розуміємо сукупність мотивуючих факторів і процесів, що забезпечують виникнення у людей спонукання до досягнення необхідних цілей» [22, с. 215].

О.Р. Сватюк більшу увагу зосереджує на організаційній складовій частині механізму і у своїй публікації зазначає, що «управління організаційним механізмом у корпорації полягає у використанні сукупності адміністративних важелів, форм, способів і методів цілеспрямованого впливу суб'єктів корпоративних відносин на процес прийняття рішень в акціонерному товаристві задля реалізації інтересів акціонерів та інших зацікавлених осіб» [23, с. 236].

Цілеспрямовані пошуки робіт, у яких би були більше присутні ідеї економічної зацікавленості у складі досліджуваного механізму, привели до невтішного результату, тобто підтвердили їх принципову відсутність.

Враховуючи усе вищевикладене і наші власні обґрунтування щодо необхідності зміни сутнісного визначення організаційно-економічного механізму, маємо підстави щодо відстоювання такого його тлумачення: організаційно-економічний механізм являє собою певну систему сукупність елементів управління (мета, завдання, функції, правила, принципи, методи тощо), яка базується на економічних інтересах та економічній зацікавленості об'єкта і суб'єкта (керованої і керуючої підсистем) управління в досягненні поставлених цілей у процесі впливу суб'єкта на об'єкт управління. Саме додавання в систему механізму цього економічного мотиваційного складника має забезпечити дієвість і ефективність в ході його практичної реалізації. Отже, вважаємо, що всі доробки науковців-попередників, які створили вагомий внесок у розроблення організаційно-економічних механізмів, мають бути в подальшому більш адапто-

вані до сучасних ринкових реалій, що вимагають від управлінців вжиття управлінських заходів чи здійснення своїх управлінських процедур тільки під час застосування дієвих економічних стимулів для усіх зацікавлених осіб.

Висновки. Аналіз результатів проведених науковцями досліджень стосовно визначення сутності поняття «організаційно-економічний механізм» дає змогу стверджувати, що нині теоретичні підходи до цього питання дещо загальмовані порівняно з практичними викликами стосовно забезпечення ефективності функціонування цього механізму. Головним «гальмом» у дослідженнях та в ході розробок організаційно-економічних механізмів у цьому

аспекті ми вважаємо їх недостатню спрямованість на економічні інтереси і зацікавленість об'єкта й суб'єкта (керованої і керуючої підсистем) управління, що негативно впливає на практику впровадження цих механізмів та знижує їх ефективність. В роботі пропонується принципово оновлений підхід до визначення сутності організаційно-економічного механізму, в якому, на відміну від доробків учених-попередників, наголошується саме на необхідності базового складника цього механізму, тобто на обов'язковому додаванні як його основи врахування економічних інтересів і, відповідно, економічної зацікавленості осіб, які задіяні в реалізації означеного механізму.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Хринюк О.С., Дергалюк М.О. Генезис наукової думки щодо поняття «організаційно-економічний механізм». *Економічний вісник НТУУ «КПІ»*. 2017. № 14. DOI: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.14.2017.108769> (дата звернення: 03.09.2021).
2. Письменний В.В. Нобелівська премія у галузі економіки в 2007 році дісталася американським ученим. *Світ фінансів*. 2007. № 4 (13). С. 179–181. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/26330/1/%D0%9F%D0%B8%D1%81%D1%8C%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D0%BD%D0%B8%D0%B9.pdf> (дата звернення: 06.09.2021).
3. Рист Ш. История экономических учений / пер. с англ. А.М. Шендрок. Москва : Экономика, 1995. 542 с.
4. Костюк М.Г. Організаційно-економічний механізм управління процесами ресурсозбереження машинобудівного підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2019. Вип. 34. С. 72–77. DOI: 10.32999/ksu2307-8030/2019-34-15 15 (дата звернення: 03.09.2021).
5. Чаленко А.Ю. О понятийной неопределенности термина «механизм» в экономических исследованиях. *Экономика промышленности*. 2010. Т. 51. № 3. С. 26–33. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/econpr_2010_3_6 (дата звернення: 05.09.2021).
6. Ткаченко Т.П. Організаційно-економічний механізм забезпечення прибутковості підприємства. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»*. 2014. № 11. URL: <https://economy.kpi.ua/uk/node/678> (дата звернення: 08.09.2021).
7. Пархомець М.К., Гудак В.В. Організаційно-економічний механізм забезпечення доходності сільськогосподарських підприємств: теорія, методика, практика : монографія. Тернопіль : ТНЕУ, 2014. 256 с.
8. Бондар В.Ю. Сутність поняття «організаційно-економічний механізм управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства». *Ефективна економіка*. 2018. № 8. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6503> (дата звернення: 08.09.2021).
9. Слободян Н.Я. Теоретичні засади організаційно-економічного механізму функціонування підприємств. 2012. URL: <http://dspace.nuft.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/4484/1/THEORETICAL%20ASPECTS.pdf> (дата звернення: 04.09.2021).
10. Зубков С.О. Концептуальна модель організаційно-економічного механізму мобілізації ресурсного потенціалу підприємства торгівлі. *Інноваційна економіка*. 2020. № 3–4 (83). С. 59–64. URL: <http://inneco.org/index.php/innecoa/article/view/562> (дата звернення: 09.09.2021).
11. Грішнова О.А., Василик О.В. Організаційно-економічний механізм управління інтелектуалізацією трудової діяльності. *Вісник Прикарпатського університету. Серія: Економіка*. 2008. Вип. 6. С. 22–27.
12. Полозова Т.В. Організаційно-економічний механізм управління інноваційно-інвестиційною спроможністю підприємства. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. 2017. URL: <http://www.vestnik-econom.mgu.od.ua/journal/2017/23-1-2017/29.pdf> (дата звернення: 06.09.2021).
13. Довгань Л.Є., Дудукало Г.О. Формування організаційно-економічного механізму ефективного управління підприємством. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»*. 2012. № 9. URL: <https://economy.kpi.ua/uk/node/376> (дата звернення: 03.09.2021).
14. Зось-Кіор М.В., Співак С.І., Ісай О.В., Лесюк В.С. Організаційно-економічний механізм управління потенціалом конкурентоспроможного підприємства. *Вісник ЧНУ ім. Богдана Хмельницького. Серія «Економічні науки»*. 2021. № 1. С. 25–34. DOI: <https://doi.org/10.31651/2076-5843-2021-1-25-34> (дата звернення: 09.09.2021).
15. Козак Т.М. Складові організаційно-економічного механізму реформування системи пенсійного забезпечення щодо введення обов'язкового накопичувального рівня. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2021. № 2. DOI: 10.32702/2307-2156-2021.2.101 (дата звернення: 03.09.2021).
16. Малий І.Р., Нагорна І.І. Організаційно-економічний механізм управління ефективністю діяльності промислового підприємства. *Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи* : збірник тез доповідей II

Міжнародної науково-практичної конференції (22 квітня 2021 року). Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, «Політехніка», 2021. С. 92–94 URL: <http://confmanagement.kpi.ua/proc/articleview/230478> (дата звернення: 08.09.2021).

17. Золотых И.Б. Экономический механизм: суть и системное представление в аграрном секторе. *Економіка і суспільство*. 2017. Вип. 13. С. 198–201. URL: <http://dspace.mnau.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/3842/1/33.pdf> (дата звернення: 08.09.2021).

18. Бунич П.Г. Хозяйственный механизм управления экономикой : учебное пособие. Москва : Экономика, 1984, 317 с.

19. Височанська М.Я. Організаційно-економічні механізми еколого-економічних засад розвитку аграрного сектору у контексті транскордонного співробітництва. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 15. С. 58–63. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/15_2021/11.pdf (дата звернення: 08.09.2021).

20. Лозова Т.І., Олійник Г.Ю., Бєлова А.І. Організаційно-економічний механізм управління корпоративними змінами по критерію стійкості. *Економіка та держава*. 2019. № 3. С. 4–9. DOI: 10.32702/2306-6806.2019.3.4 (дата звернення: 08.09.2021).

21. Солоненко Ю.В. Організаційно-економічний механізм управління підприємствами сімейного бізнесу : дис. ... канд. екон. наук : спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)» ; Донецький національний університет імені Василя Стуса. Вінниця, 2019. 269 с.

22. Голишева Є.О., Грищенко О.Ф. Організаційно-економічний механізм управління споживчим капіталом підприємства. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2015. № 4. С. 209–223. URL: https://mmi.fem.sumdu.edu.ua/sites/default/files/mmi2015_4_209_223.pdf (дата звернення: 09.09.2021).

23. Сватюк О.Р. Основні елементи організаційного та економічного механізму корпоративного управління акціонерними товариствами. *Економіка і організація управління*. 2014. № 3–4 (19–20). С. 234–242. URL: [https://moodle.znu.edu.ua/pluginfile.php?file=/622256/mod_resource/content/1/1117-2256-1-SM%20\(1\).pdf](https://moodle.znu.edu.ua/pluginfile.php?file=/622256/mod_resource/content/1/1117-2256-1-SM%20(1).pdf) (дата звернення: 09.09.2021).

REFERENCES:

1. Khrynjuk O.S., Derghaljuk M.O. (2017) Ghenezys naukovoji dumky shhodo ponjattja "orghanizacijno-ekonomichnyj mekhanizm" [Genesis scientific thought on the concept of "Organizational and economic mechanism"]. *Economic bulletin of NTUU "KPI"*, no. 14. DOI: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.14.2017.108769> (accessed 3 September 2021).

2. Pysjmennyj V.V. (2007) Nobelivsjska premija u ghaluzi ekonomiky v 2007 roci distalasja amerykansjnym uchenym [Nobel Prize in the field of economy in 2007 it got American scientists]. *World of finance*, no. 4 (13), pp. 179–181. Available at: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/26330/1/Письменный.pdf> (accessed 6 September 2021).

3. Rist Sharl' (1995) Istoriya ekonomicheskikh ucheniy [A history of economic doctrines]. Moscow: Ekonomika. (in Russian)

4. Kostjuk M.Gh. (2019) Orghanizacijno-ekonomichnyj mekhanizm upravlinnja procesamy resursozberezhennja mashynobudivnogho pidpryjemstva [Organizational and economic mechanism of management of resource saving processes of machine-building enterprise]. *Scientific Bulletin of Kherson State University*, vol. 34, pp. 72–77. DOI: 10.32999/ksu2307-8030/2019-34-15 (accessed 3 September 2021).

5. Chalenko A.Yu. (2010) O ponyatijnoy neopredelennosti termina "mekhanizm" v ekonomicheskikh issledovaniyakh. [On the conceptual uncertainty of the term "mechanism" in economic research]. *Economy of industry*, vol. 51, no. 3, pp. 23–33. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/econpr_2010_3_6 (accessed 5 September 2021).

6. Tkachenko T.P. (2014) Orghanizacijno-ekonomichnyj mekhanizm zabezpechennja prybutkovosti pidpryjemstva [Organizational and economic mechanism for ensuring the profitability of the enterprise]. *Economic bulletin of NTUU "KPI"*, no. 11. Available at: <https://economy.kpi.ua/uk/node/678> (accessed 8 September 2021).

7. Parkhomec M.K., Ghudak V.V. (2014) Orghanizacijno-ekonomichnyj mekhanizm zabezpechennja dokhidnosti siljsjkgohospodarsjkykh pidpryjemstv: teorija, metodyka, praktyka [Organizational and economic mechanism for ensuring the profitability of agricultural enterprises: theory, methodology, practice]. Ternopil: TNEU. (in Ukrainian)

8. Bondar V.Ju. (2018) Sutnistj ponjattja "orghanizacijno-ekonomichnyj mekhanizm upravlinnja zovnishnjo-ekonomichnoju dijajlnistju pidpryjemstva" [The essence of the concept "organizational and economic mechanism of management of foreign economic activity of the enterprises"]. *Efektivna ekonomika*, no. 8. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6503> (accessed 8 September 2021).

9. Slobodjan N.Ja. (2012) Teoretychni zasady orghanizacijno-ekonomichnogho mekhanizmu funkcionuvannja pidpryjemstv [Theoretical aspects of organizational and economic mechanism of the enterprises]. Available at: <http://dspace.nuftedu.ua/jspui/bitstream/123456789/4484/1/THEORETICAL%20ASPECTS.pdf> (accessed 4 September 2021).

10. Zubkov S.O. (2020) Konceptualjna modelj orghanizacijno-ekonomichnogho mekhanizmu mobilizacijy resursnogho potencialu pidpryjemstva torghivli [Conceptual model of organizational and economic mechanism of mobilization of resource potential of trade enterprise]. *Innovative economy*, no. 3–4 (83), pp. 59–64. Available at: <http://inneco.org/index.php/innecoua/article/view/562> (accessed 9 September 2021).

11. Ghrishnova O.A., Vasylyk O.V. (2008) Orghanizacijno-ekonomichnyj mekhanizm upravlinnja intelektualizacii jeju trudovoi dijajlnosti [Organizational and economic mechanism of management of resource saving processes of machine-building enterprise]. *Bulletin of the Precarpathian University. Series: Economics*, vol. 6, pp. 22–27.
12. Polozova T.V. (2017) Orghanizacijno-ekonomichnyj mekhanizm upravlinnja innovacijno-investytsijnoju spromozhnistju pidpryjemstva [Organizational and economic mechanism for managing the innovation and investment capacity of the enterprise]. *Scientific bulletin of the International Humanities University*. Available at: <http://www.vestnik-econom.mgu.od.ua/journal/2017/23-1-2017/29.pdf> (accessed 6 September 2021).
13. Dovghanj L.Je., Dudukalo Gh.O. (2012) Formuvannja orghanizacijno-ekonomichnogho mekhanizmu efektyvnogho upravlinnja pidpryjemstvom [Formation of organizational and economic mechanism of effective enterprise management]. *Economic bulletin of NTUU "KPI"*, no. 9. Available at: <https://economy.kpi.ua/uk/node/376> (accessed 3 September 2021).
14. Zosj-Kior M.V., Spivak S.I., Isaj O.V., Lesjuk V.S. (2021) Orghanizacijno-ekonomichnyj mekhanizm upravlinnja potencialom konkurentospromozhnogho pidpryjemstva [Organizational and economic mechanism for managing the potential of a competitive enterprise]. *Bulletin of the Cherkasy Bohdan Khmelnytsky National University. Economic Sciences*, no. 1, pp. 25–34. DOI: <https://doi.org/10.31651/2076-5843-2021-1-25-34> (accessed 9 September 2021).
15. Kozak T.M. (2021) Skladovi orghanizacijno-ekonomichnogho mekhanizmu reformuvannja systemy pensijnogho zabezpechennja shhodo vvedennja obov'jazkovogho nakopychualjnogho rivnja [Components of the organizational and economic mechanism of reforming the pension system to introduce a mandatory accumulative level]. *Derzhavne upravlinnja: udoskonalennja ta rozvytok*, no. 2. DOI: 10.32702/2307-2156-2021.2.101 (accessed 3 September 2021).
16. Malyj I.R., Naghorna I.I. (2021) Orghanizacijno-ekonomichnyj mekhanizm upravlinnja efektyvnistju dijajlnosti promyslovogho pidpryjemstva [Organizational and economic mechanism for managing the efficiency of an industrial enterprise]. Proceedings of the *Biznes, innovacii, menedzhment: problemy ta perspektyvy* : zb. tez dop. II Mizhnar. nauk.-prakt. konf. (Ukraine, Kyiv, April 22, 2021), Kyiv: Politehnika, pp. 92–94. URL: <http://confmanagement.kpi.ua/proc/article/view/230478> (accessed 8 September 2021).
17. Zolotykh I.B. (2017) Ekonomicheskij mekhanizm: sut' i sistemnoe predstavlenie v agrarnom sektore [Economic mechanism: essence and systemic representation in the agricultural sector]. *Economy and Society*, vol. 13, pp. 198–201. Available at: <http://dspace.mnau.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/3842/1/33.pdf> (accessed 8 September 2021).
18. Bunich P.G. (1984) Khozyaystvennyy mekhanizm upravleniya ekonomikoy. Economic mechanism for managing the economy. Moscow: Ekonomika. (in Russian)
19. Vysochansjka M.Ja. (2021) Orghanizacijno-ekonomichni mekhanizmy ekologho-ekonomichnykh zasad rozvytku aghrarnogho sektoru u konteksti transkordonnogho spivrobotnyctva [Organizational and economic mechanisms of ecological and economic principles of agricultural sector development in the context of cross-border cooperation]. *Investytsiyi: praktyka ta dosvid*, no. 15, pp. 58–63. Available at: http://www.investplan.com.ua/pdf/15_2021/11.pdf (accessed 8 September 2021).
20. Lozova T.I., Olijnyk Gh.Ju., Bjelova A.I. (2019) Orghanizacijno-ekonomichnyj mekhanizm upravlinnja korporatyvnymy zminamy po kryteriju stijkosti [Organizational and economic mechanism of corporate change management by the criterion of sustainability]. *Ekonomika ta derzhava*, no. 3, pp. 4–9. DOI: 10.32702/2306-6806.2019.3.4 (accessed 8 September 2021).
21. Solonenko Ju.V. (2019) Orghanizacijno-ekonomichnyj mekhanizm upravlinnja pidpryjemstvamy simejnogho biznesu [Organizational and economic mechanism of family business management] (PhD Thesis), Vinnytsia: Vasyl' Stus Donetsk National University.
22. Gholysheva Je.O., Ghryshhenko O.F. (2015) Orghanizacijno-ekonomichnyj mekhanizm upravlinnja spozhyvchym kapitalom pidpryjemstva [Organizational and economic mechanism of consumer capital management of the enterprise]. *Marketing and Management of Innovations*, no. 4, pp. 209–223. Available at: https://mmi.fem.sumdu.edu.ua/sites/default/files/mmi2015_4_209_223.pdf (accessed 9 September 2021).
23. Svatjuk O.R. (2014) Osnovni elementy orghanizacijnogho ta ekonomichnogho mekhanizmu korporatyvnogho upravlinnja akcionernymy tovarystvamy. [The main elements of the organizational and economic mechanism of corporate governance of joint stock companies]. *Economics and organization of management*, no. 3–4 (19–20), pp. 234–242. Available at: [https://moodle.znu.edu.ua/pluginfile.php?file=/256/mod_resource/content/1/1117-2256-1-SM%20\(1\).pdf](https://moodle.znu.edu.ua/pluginfile.php?file=/256/mod_resource/content/1/1117-2256-1-SM%20(1).pdf) (accessed 9 September 2021).

УДК 336.77

DOI: <https://doi.org/10.32782/easterneurope.32-18>

ДЕРЖАВНА ПІДТРИМКА КРЕДИТУВАННЯ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ: ЗДОБУТКИ ТА ПРОБЛЕМИ.

GOVERNMENT SUPPORT FOR LENDING TO SMALL AND MEDIUM BUSINESS: ACHIEVEMENTS AND PROBLEMS

Лапішко М.Л.

кандидат економічних наук, професор,
професор кафедри фінансів, обліку і аналізу
Національний університет «Львівська політехніка»
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6690-3080>

Косик В.Ю.

магістр,
Інститут підприємництва та перспективних технологій
Національного університету «Львівська політехніка»

Lapishko Mariia

Lviv Polytechnic National University

Kosyk Valeria

Institute of Entrepreneurship and Advanced Technologies
Lviv Polytechnic National University

У статті розглянуто сучасний стан малого та середнього бізнесу, його місце в економіці країни, виокремлено ключові проблеми, які заважають успішному розвитку цього сектору економіки. Систематизовано програми державної підтримки кредитування малого та середнього бізнесу в Україні, проведено порівняльний аналіз умов кредитування за різними бюджетними програмами та позичальниками, виявлено недоліки в системі моніторингу повернення кредитних коштів. Досліджено вплив пандемії на діяльність суб'єктів господарювання, проаналізовано основні наслідки карантину та запропоновано заходи щодо мінімізації фінансових втрат малого та середнього бізнесу в умовах карантинних обмежень. Розглянуто альтернативні можливості отримання суб'єктами малого та середнього бізнесу міжнародної фінансової підтримки через гранти та банківські програми.

Ключові слова: малий та середній бізнес, кредитування, умови кредитування, процентна ставка, державна програма кредитування, доступні кредити, інвестиційні кредити.

В статье рассмотрено современное состояние малого и среднего бизнеса, его место в экономике страны, выделены ключевые проблемы, которые мешают успешному развитию этого сектору экономики. Систематизированы программы государственной поддержки кредитования малого и среднего бизнеса в Украине, проведен сравнительный анализ условий кредитования за разными бюджетными программами и заемщиками, выявлены недостатки в системе мониторинга возвращения кредитных средств. Исследовано влияние пандемии на деятельность субъектов ведения хозяйства, проанализированы основные последствия карантина и предложены мероприятия относительно минимизации финансовых потерь малого и среднего бизнеса в условиях карантинных ограничений. Рассмотрены альтернативные возможности получения субъектами малого и среднего бизнеса международной финансовой поддержки через гранты и банковские программы.

Ключевые слова: малый и средний бизнес, кредитование, условия кредитования, процентная ставка, государственная программа кредитования, доступные кредиты, инвестиционные кредиты.

The article contains information about the activities of small and medium enterprises in Ukraine, its importance for the country's economy and the factors that slow down the development of this sector of the economy. The main problem for expanding the opportunities of domestic small and medium-sized businesses is the lack of funds, and as a result of the pandemic, many small enterprises operating in the service sector have ceased operations. The Ukrainian government has developed government programs "Affordable Loans 5–7–9%" for soft loans to micro and small businesses to reduce the impact of coronavirus on business. The research

reviews government support for business and comparative analysis of the conditions of preferential lending to small and medium enterprises through authorized banks. Anti-crisis loans can be issued not by all business structures, but only by those that meet certain conditions. Banks can issue loans at low interest rates to participants in government programs that meet these conditions and, at the time of obtaining the loan, do not receive other types of government support. Small and medium-sized businesses can get affordable loans at rates of 5–7–9% to refinance a previously taken loan, working capital and investment loan. For the last two types of loans, it is also possible to repay part of the interest on the loan. The difference in the cost of soft loans is paid to banks by the state at the expense of budget funds. The research allowed us to conclude that the implementation of state programs to reduce the cost of credit resources encouraged businessmen to come out of the "shadow", create new jobs, pay taxes, financial support for employees and their own business during quarantine restrictions. Thanks to these programs, banking institutions have attracted new customers. After the completion of government programs, small and medium-sized businesses will continue to cooperate with banks, look for funding through grants and funds from foreign investors. The advantage for small and medium-sized businesses was their support and encouragement from the state. The most significant contribution to business development required customers, as you know, when lending to borrowers in good standing, with an ideal credit history, as well as official profits of minimum periods. payment of taxes.

Key words: small and medium business, crediting, crediting conditions, interest rate, state crediting program, available credits, investment credits.

Постановка проблеми. На сьогоднішній день, у період трансформації економіки, розширення приватного господарського сектора дуже важливим є стабільний розвиток реального сектора економіки, забезпечити який може надійна банківська система, кредитуючи суб'єкти господарювання, оскільки саме там зосереджені значні обсяги вільних ресурсів, а банківські установи фіксують прибутковість та високий запас ліквідних коштів. У вітчизняній економіці частка суб'єктів малого і середнього підприємництва є зіставлюваною з показниками держав Європейського Союзу (ЄС) і складає 99,98% усіх суб'єктів господарювання за кількістю, 82% за зайнятістю та 65% за обсягом реалізації товарів, робіт і послуг, 64% – внесок у ВВП [6].

Державі, потрібно сформувати стійку фінансову систему в країні, щоб рятувати малий та середній бізнес, адже він є ознакою прогресивної економіки, а це в свою чергу дозволить створити середній клас та підвищити життєвий рівень населення.

Тому проблема пільгового кредитування та державної підтримки малого і середнього бізнесу в Україні є досить актуальною в умовах сьогодення, особливо в період пандемії коронавірусу, що спричинила кризову ситуацію в державі.

Дослідження розвитку банківського кредитування реального сектору економіки та МСП зокрема, розглядали у своїх працях багато науковців, серед яких: Гасій О.В., Гнидюк І.В., Гуляєва Л.П., Забчук, Г.М., Кремень В.М., Кремень О.І., Клименко В. І., Іршак О.С., Лещук І.Я., Мірошник Р.О., Н.П. Погореленко, та інші.

Так, Г.М. Забчук розглядає активізацію банківського кредитування реального сектора економіки як передумову відновлення економічного зростання. Акумуляція необхідних інвестицій у реальний сектор економіки передбачає активізацію кредитної діяльності комерційних банків. При цьому саме найактивнішу участь у вирі-

шенні цього питання має брати держава, яка, використовуючи інструменти регулювання, забезпечує стимулювання банківського кредитування з метою розвитку реального сектора економіки [4, с. 172].

Іршак О.С. та Лещук І.Я. вважають вплив кредитної діяльності на реальний сектор економіки країни беззаперечним. Для ефективного використання потенціалу кредиту й активізації кредитної діяльності банків в Україні потрібно розробити державну стратегію стимулювання економічного зростання, а саме зосередити увагу на розвитку кредитної діяльності економіки [1, с. 145].

Гуляєва Л.П., Кремень В.М., Кремень О.І., стверджують, що нарощення обсягів кредитування банками нефінансових корпорацій призводить до зростання ВВП, обсягу реалізованої промислової продукції (товарів, послуг), експорту, капітальних інвестицій та середньомісячної заробітної плати, а також до зниження чисельності зайнятого населення, що може бути свідченням інтенсифікації та автоматизації виробництва як результат використання кредитних коштів [2, с. 181].

Мірошник Р.О. та Прокоп'єва У.О. стверджують, що вагомою перешкодою для розвитку вітчизняного малого і середнього бізнесу є складна процедура отримання позик, висока вартість кредитів (21–27%), відсутність якісної застави для забезпечення кредиту, не-великий термін запозичень, ризики банкрутства малих і середніх підприємств через фінансову неспроможність [3, с. 67].

За останні роки внаслідок економічних, політичних та військових обставин стан суб'єктів малого та середнього підприємництва (МСП) значно погіршився, що негативно відобразилося на економіці держави в цілому. Власний капітал щороку займає все більшу частку в основному капіталі підприємства. Через інфляцію, зростання цін на енергоносії та сировину,

підвищення середньої заробітної плати потреба у коштах щоразу зростає, проте доступність до кредитних ресурсів залишається обмеженою через жорсткі умови та високі процентні ставки банків, що може привести до банкрутства бізнесу.

Залишається не дослідженою проблема виходу МСБ із депресивного стану та реальної фінансової допомоги і підтримки цього сектора економіки з боку держави.

Мета та завдання дослідження. Метою статті є дослідження впливу на розвиток економіки України державної підтримки кредитування малого та середнього бізнесу в сучасних умовах і карантинних обмежень. Здійснення детального аналізу бюджетних програм здешевлення банківського кредитування, виявлення проблем, пов'язаних з наданням та погашенням пільгових кредитів, пошук альтернативних джерел фінансової підтримки малого та середнього бізнесу.

Виклад основного матеріалу. Малий та середній бізнес (МСБ) є головною рушійною силою економічного розвитку України, ініціатором впровадження інноваційних процесів, фактором зменшення безробіття в країні, розвитку здорової ринкової конкуренції, тощо. Без ефективно державної підтримки розвиток малого та середнього бізнесу неможливий [3, с.69].

Згідно Господарського кодексу України до малого та середнього підприємництва належать три категорії суб'єктів господарювання.

Як показують дослідження Європейської Бізнес Асоціації в Україні розвиток МСП обмежується через ряд важливих факторів:

- складність і невизначеність вітчизняного законодавства;
- регуляторний тиск з боку держави;
- корупція;
- податкове навантаження;
- недостатній споживчий попит;
- високий рівень міграції з України кваліфікованих працівників (більше 6 мільйонів осіб) через різницю у заробітній платі;
- інфляційні коливання;
- висока вартість сировини та енергоносіїв;
- висока вартість зовнішньо-економічної діяльності;
- низький рівень інноваційності через брак фінансових ресурсів [7].

В 2020 році відбулося глобальне скорочення світової економіки у зв'язку із запровадженням

карантинних обмежень в країнах. Не обминуло воно і Україну. Основною проблемою для малого і середнього бізнесу залишається брак коштів для започаткування і розширення бізнесу, придбання сировини та нерухомості, компенсації втрат від наслідків коронавірусу. У зв'язку з декількома хвилями пандемії в країні вводились карантинні обмеження, які обмежували роботу бізнесу. Як наслідок, велика частка українського бізнесу постраждала. Перед підприємцями постало питання закриття бізнесу, особливо частини малого та середнього бізнесу. Це стало поштовхом для влади, щоб втрутитись у ситуацію, та стимулювати підприємців шляхом підтримки через банківський сектор.

Кабінет міністрів України вчасно відреагував на проблему і 24 січня 2020 року ухвалив Постанову про державну програму «Доступні кредити 5–7–9%» для мікро- та малого бізнесу, яка стартувала вже з лютого і передбачала надання пільгових кредитів на суму 1,5 млн.грн [8].

Цей важливий крок з боку держави дозволив поступово вивести з кризового стану частину бізнес-структур. У другій половині 2020 року помітно поживалася ділова активність бізнесу, поступово відновився споживчий та інвестиційний попит, бізнес почав активніше кредитуватись.

Характерна риса програм для здешевлення кредитів "Доступні кредити 5–7–9%" – компенсація витрат для бізнесу одночасно з пом'якшенням ризику для банків, оскільки, різницю вартості кредитів сплачує держава з державного бюджету.

Ці програми поєднують механізми здешевлення кредитів для підприємців і часткових портфельних гарантій Фонду розвитку підприємства за пільговими кредитами. Спершу Державна програма «Доступні кредити 5–7–9%» була передбачена виключно для інвестиційних кредитів, у тому числі для розвитку цілком нових стартапів. Але пандемія коронавірусу і запровадження карантинних заходів одразу після старту програми змусили Кабінет Міністрів України вже у квітні двічі вносити істотні зміни в її умови та розширити перелік цільового використання кредитних коштів.

На сьогодні в межах рішення "Доступні кредити 5–7–9%" є можливість взяти антикризовий кредит на поповнення обігових коштів або рефінансувати раніше отриманий бізнесом кредит.

Профайл клієнта, який може скористатись програмами, це юридична або фізична особа

Таблиця 1

Класифікація малого та середнього підприємництва у Україні

№	Категорія підприємства	Чисельність співробітників (осіб)	Річний дохід, еквівалент у грн. за середньорічним курсом НБУ
1.	Мікро	до 10	до 2 млн. євро
2.	Малі	10–49	2–10 млн. євро
3.	Середні	50–249	10–50 млн. євро

Джерело: [5, ст. 55]

підприємець, які мають прибуткову діяльність принаймні в останньому звітному році, ведення безперервного бізнесу не менше 12 місяців та обороти, якого сягають до 50 млн. грн. і не більше 50 працівників. Ця умова була створена обов'язковою, щоб запобігти видачу таких кредитів величезним корпораціям, щоб програмою могли користуватись лише представники малого бізнесу.

Також, важливою умовою програм є те, що клієнт сумарно за останні три календарних роки не отримував державну допомогу, що перевищує суму еквівалентну 200 000 євро. Це створено для того, щоб державні програми не перетинались між собою, а також для зменшення ризиків зловживання державними коштами.

Ще однією вимогою з боку держави є види діяльності, які мають право користуватись програмами. Наприклад, підприємці, які здійснюють виробництво та/або реалізацію зброї, алкогольних напоїв, тютюнових виробів, обмін валют або здійснюють надання в оренду нерухомого майна, що є одним з основних видів діяльності, не мають права скористатись даною пропозицією від держави.

Програми "Доступні кредити 5–7–9%" не передбачають диференціації процентних ставок за строками, хоча в Україні спостерігається значна різниця між короткостроковими та довгостроковими процентними ставками. Це, зокрема, стримує кредитування в довгостроковому сегменті, де ці ставки вищі.

Натомість програма передбачає кілька диференційованих рівнів підсумкової процентної ставки для позичальника, залежно від цілі кредиту та розміру річного доходу. Порівняння умов державних програм підтримки кредитування МСП подані у табл. 2ю

Отже, щоб скористатись державною програмою здешевлення кредитів, суб'єкт господарювання повинен здійснювати активну господарську діяльність неперервно не менше ніж 24 місяці та працювати в межах видів діяльності згідно із КВЕД 2010, а саме: сільське господарство, харчова промисловість, розвиток малих готелів, зелений туризм, ресторани та заклади громадського харчування, легка промисло-

вість, проекти, пов'язані з енергоефективністю та енергозбереженням, імпортозаміщенням, підвищення продуктивності праці та створення робочих місць в слабorozвинених/депресивних регіонах. Маючи відповідний вид діяльності, позичальник маючи позитивне рішення з банку та готовий бізнес-план, може звернутись до обласної ради для участі в конкурсі на дану державну програму.

Для банківських установ, на нашу думку, в процесі реалізації цих державних програм немає ризиків, адже банки погоджують клієнту кредит на вигідних для них умовах, а здешевленням та участю в конкурсі безпосередньо займається клієнт.

З іншої сторони, клієнт, який хоче скористатись даною програмою, повинен після отримання позитивного рішення з банку, подати заявку на участь в конкурсі. В конкурсі є певні вимоги до проекту, це обов'язково повинен бути добре продуманий бізнес – план, який також є дотичним до екологічного розвитку місцевості, а також важливим є відкриття нових робочих місць в регіоні. Таким чином, місцеві органи влади теж стимулюють та підтримують місцевих бізнесменів. Також, місцеві органи влади планують в 2022 році долучитись до державних програм "Доступні кредити 5–7–9%" та з власного бюджету надавати позиків місцевим бізнесменам.

Однією з проблем конкурсних відборів серед бізнесу є те, що засідання конкурсних комісій відбуються лише декілька разів на квартал, а кількість заявок є великою. Також, бюджетні кошти є обмежені, тому часто відбуваються затримки у виплатах сум відшкодування на рахунки позичальників.

Натомість кредитування під програму "Доступні кредити 5–7–9%" недоступне для підприємців за порушення таких умов:

- 1) здійснюють виробництво та/або реалізацію зброї, алкогольних напоїв, тютюнових виробів, обмін валют;
- 2) здійснюють надання в оренду нерухомого майна, що є одним з основних видів діяльності;
- 3) визнані банкрутами або стосовно яких порушено справу про банкрутство;

Таблиця 2

Порівняння умов державних програм підтримки кредитування МСП

Державні програми умови	«Доступні кредити 5–7–9»			Відшкодування частини процентів за кредитами	
	На оборотний капітал	Для рефінансування	Інвестиційний кредит	На оборотний капітал	Інвестиційний кредит
Сума кредиту	До 10 млн грн для нових кредитів	До 30 млн грн для рефінансування	До 10 млн грн для нових кредитів	€100 000, еквівалент у гривні (ФОП та ММСП)	€100 000, еквівалент у гривні (ФОП та ММСП)
Термін кредитування	Не більше ніж 24 міс	Не більше ніж 36 міс	Не більше ніж 60 міс	Не більше ніж 36 міс	Не більше ніж 72 міс

Джерело: складено авторами на основі [10]

4) перебувають у стадії припинення юридичної особи або припинення підприємницької діяльності фізичної особи – підприємця;

5) подали завідомо недостовірні відомості та документи під час звернення за наданням державної підтримки;

6) мають заборгованість перед бюджетом, Пенсійним фондом України, фондами загальнообов'язкового державного соціального страхування;

7) отримали державну підтримку з порушенням умов її надання або умов щодо цільового використання бюджетних коштів, що доведено в установленому порядку [9].

Але важливо зазначити, що компенсаційна процентна ставка за кредитом "Доступні кредити 5–7–9%" зменшується на 0,5 процентних пункти за кожне нове робоче місце, але не нижче 5% річних, за результатами здійсненого банком аналізу фінансової звітності позичальника (Якщо протягом першого кварталу підприємство з оборотом до 50 млн. найняло 2 працівники ставка буде 5%, але якщо в наступному періоді було звільнено хоча б одного працівника то ставка збільшується на 1% за кожного працівника, але не вище 7%).

Якщо, брати до уваги кредит на поповнення обігових коштів, то програма зазначає, що компенсаційна ставка за даним кредитом становить 3% річних. Основною умовою даного кредиту є цільове використання коштів та термін не більше 24 місяців.

Щодо програми рефінансування раніше отриманих бізнесом кредитів, то ситуація значно цікавіша як для споживачів так і для банку. Влітку 2020 року дана програма була розроблена для підтримки малого та середнього бізнесу так званими «кредитними канікулами», але програма стала для комерційних банків можливістю залучення клієнтів з інших банків. Так, як програма обіцяла клієнтам компенсаційну ставку 0% річних. Але з умовою, що дана ставка діятиме лише до 31 березня 2021 року, а далі перетворюється для всіх на звичну ставку UIRD 3М + 5%, що станом на червень 2021 року становила приблизно 12% річних. Додатково, важливим нюансом для клієнта була комісія в 1%, яка стягувалась одноразово. Зауважимо, що середня ставка по комерційних банках на той момент становила 13–14%, то не всім клієнта був вигідний даний перехід з банку в банк, скоріше це був момент маніпуляції добре продуманої маркетингової програми комерційних банків.

Передбачалось, що пандемія може призвести до погіршення фінансового стану позичальників, що негативно позначиться на їхній спроможності обслуговувати кредитні зобов'язання. Також песимістичні прогнози щодо відновлення економіки та стурбованість щодо численних ризиків можуть обмежувати інвестиційну активність економічних суб'єктів.

Слід врахувати, що великий бюджетний дефіцит відтягує фінансові ресурси з приватного сектору економіки та є потенціалом розбалансування фінансових ринків. І наостанок – на стан фінансових ринків негативно впливає невизначеність, зокрема щодо подальшого перебігу коронакризи у світі.

Тому дуже похвально, що держава прагне допомогти і сприяти економіці, але на жаль, робить це наша влада не так якісно, як можна було б зробити.

Які ж проблеми та недоліки державних програм, які безпосередньо вплинули на банківську систему країни?

Для початку, програма передбачала повернення різниці між компенсаційною ставкою за кредитами та базовою. Базова ставка по державній програмі становить UIRD 3М+5%, а компенсаційна ставка в різновиді кредитів сягає від 0% до 7%. Отже, якщо провести дослідження, то різницю між цими ставками повертали щокварталу з державного бюджету, але якщо підсумувати суми витрат, які понесли банки утримуючи такі кредити, то цих коштів не вистало. Низькомаржинальність таких кредитів впливала і на підвищення ставок на стандартні кредити, які пропонуються на ринку.

Досліджуючи недоліки для позичальників, які користувались даною програмою здешевлення кредитів, ми виявили ряд проблем. Як і будь-яка державна підтримка, програми "Доступні кредити 5–7–9%" передбачали щоквартальний моніторинг звітності клієнта, кількості працівників, користування іншими державними програмами чи дотаціями, а також найголовніше цільового використання цих кредитних коштів. Значна частина клієнтів злетіли з програм починаючи з 2021 року у зв'язку з недотриманням вимог стосовно використання коштів. Основною проблемою чому клієнти позбавлялись права погашати кредити по компенсаційній ставці і переходили на базову, була необізнаність клієнтами стосовно умов таких кредитів. Найпоширенішою помилкою зі сторони клієнта було нецільове використання коштів, тобто кредит було видано на купівлю певного основного засобу, а частина коштів використана на обігові цілі. Це означає, що зараз серед населення, та представників малого та середнього бізнесу існує проблема в обізнаному підході до кредиту. Найчастіше, клієнти не до кінця розуміють умови кредиту та порядок використання коштів.

Перевагами для представників малого та середнього бізнесу стала його підтримка та стимулювання зі сторони держави. Найбільший вагомий внесок для розвитку бізнесу стали вимоги для клієнта, як відомо, під програму кредитували позичальників в хорошій репутації, з ідеальною кредитною історією, а також офіційними прибутками минулих періодів. Це озна-

чало, вихід з тіньового бізнесу, а для держави збільшення бюджетних надходжень за рахунок сплати податків.

Висновки та пропозиції. За результатами даного дослідження можна зробити такі висновки:

1. Державна фінансова підтримка малого і середнього бізнесу в кризовий період, такий як пандемія, була вчасною і спасла від банкрутства чимало підприємницьких структур, показала зацікавленість Уряду в розвитку пріоритетних секторів економіки, а місцевих обласних адміністрацій у збереженні податкових надходжень від бізнесу.

2. Банківське кредитування відіграє важливу роль у забезпеченні і підтриманні економічного зростання і сталого розвитку, фінансуючи розвиток реального сектору економіки. Завдяки пільговим умовам програм "Доступні кредити 5–7–9%" відбулась стимуляція бізнесменів-позичальників до створенню робочих місць, нарощення виробничих потужностей, впровадження інноваційних і технологічних рішень, обачливого використання ресурсів.

3. Важливою перевагою для економічного майбутнього держави стало зростання кількості офіційних працівників, що було обов'язковою умовою програми і давало можливість знизити процентні ставки до мінімальних, наприклад, по інвестиційному кредитуванню (терміном до 60 місяців) – до 5%.

4. Завдяки впровадженню державою програм здешевлення кредитів та програм "Доступні кредити 5–7–9%", малий та середній бізнес активно виходить з «тіньового бізнесу» на більш офіційний рівень. Це відображається через підтримку МСБ здешевленими креди-

тами з умовами офіційних прибутків, офіційне працевлаштування працівників та дотриманню або лише зростанню рівня фонду їх зарплати. Таким, способом, держава стимулює бізнесменів офіційно показувати прибутки та сплачувати та бореться з безробіттям, яке зростало в період карантину.

5. Для банківського сектору програми "Доступні кредити 5–7–9%" стали способом залучення більшої частки клієнтів на ринку, шляхом зацікавлення «здешевленими» кредитами, розвитком інвестиційної діяльності, підвищення прибутковості активних операцій.

6. Представники малого і середнього бізнесу мало використовують можливості фінансування через залучення іноземних інвесторів та міжнародних фінансових організацій. На нашу думку, запровадження грантів, проведення конкурсів стартапів від іноземних інвесторів, підняло б рівень фінансової стабільності малого та середнього бізнесу на значно вищий рівень. В Україні вже є іноземні партнери, які співпрацюють з українським бізнесом, але поки лише з великими корпораціями. Серед них Німецько-Український Фонд (НУФ), Агентство США з міжнародного розвитку (USAID) та Європейський банк реконструкції та розвитку (ЄБРР), які надають консультаційну, технічну, фінансову підтримку українським бізнесменам. Такі програми з іноземними партнерами активізуватимуть діяльність бізнесу та створюватимуть умови для нарощування кількісних й якісних показників його розвитку в Україні. Держава може стати гарантом для переможців конкурсів за участі іноземних інвесторів, а також грантодавцем для найбільш інноваційних вітчизняних бізнес-проектів.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Іршак О.С., Лещук І.Я. Сучасний стан кредитної діяльності банків та її вплив на розвиток реального сектору економіки. *Причорноморські економічні студії*. 2018. Вип. 34. С. 145–149. URL: http://bses.in.ua/journals/2018/34_2018/32 (дата звернення: 12.06.2021).
2. Кремень В.М., Кремень О.І., Гуляєва Л.П. Роль банківського кредитування у розвитку економіки України. *Проблеми економіки*. 2020. № 3 (45). С. 176–183. URL: https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2020-3_0-pages-176_183 (дата звернення: 10.06.2021).
3. Мірошник Р.О., Прокопєва У.О. Розвиток малого і середнього бізнесу в Україні: проблеми і перспективи. *Вісник НУ «Львівська політехніка»*. Серія «Проблеми економіки та управління». 2020. Т. 4. № 1. С. 63–71.
4. Забчук Г.М. Активізація банківського кредитування реального сектору економіки як передумова відновлення економічного зростання. *Економічний аналіз : зб. наук. праць*. 2018. Т. 28. № 1. С. 172–177.
5. Господарський кодекс України. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/436-15/page2> (дата звернення: 15.07.2021).
6. Огляд малого і середнього підприємництва в Україні URL: https://drive.google.com/file/d/1I2ckLnFpxsbePvu_ymQIJMi5Wci5RKxP/view (дата звернення: 05.07.2021).
7. Індекс настроїв малого бізнесу. Дослідження Європейської Бізнес Асоціації у межах проекту Unlimit Ukraine. URL: <https://eba.com.ua/nastroyi-malogo-biznesu-pokrashhuyutsya> (дата звернення: 04.08.2021).
8. Поступ України у виконанні двадцяти досягнень Східного партнерства до 2020 року (3-є видання). URL: <https://www.civic-synergy.org.ua/analytics/ukraine-s-implementation-of-20-eastern-partnership-deliverables-for-2020> (дата звернення: 05.08.2021).
9. Український фонд стартапів. URL: <https://usf.com.ua> (дата звернення: 05.08.2021).
10. Програми підтримки бізнесу в Україні. URL: https://sme.gov.ua/support_programs/page/4 (дата звернення: 12.07.2021).

REFERENCES:

1. Irshak O.S., Leshhuk I.Ja. (2018) Suchasnyj stan kredytnoji dijajnosti bankiv ta jiji vplyv na rozvytok realnogho sektoru ekonomiky [The current state of credit activity of banks and its impact on the development of the real sector of the economy]. *Prychornomorsjki ekonomichni studiji* [Black Sea Economic Studies], vol. 34, pp. 145–149. Available at: http://bses.in.ua/journals/2018/34_2018/32 (accessed 12 June 2021).
2. Kremenj V.M., Kremenj O.I., Ghuljajeva L.P. (2020) Rolj bankivskogho kredytuvannja u rozvytku ekonomiky Ukrainy [The role of bank lending in the development of Ukraine's economy]. *Problemy ekonomiky* [Problems of the economy], vol. 3 (45), pp. 176–183. Available at: https://www.problecon.com/export_pdf/problems-ofeconomy-2020-3_0-pages-176_183 (accessed 10 June 2021).
3. Miroshnyk R.O., Prokopjeva U.O. (2020) Rozvytok malogho i serednjogho biznesu v Ukraini: problemy i perspektyvy [Development of small and medium business in Ukraine: problems and prospects]. *Visnyk NU «Lvivjsjka politekhnika». Serija «Problemy ekonomiky ta upravlinnja»* [Bulletin of Lviv Polytechnic National University. Series "Problems of Economics and Management"], vol. 4, no. 1, pp. 63–71.
4. Zabchuk Gh.M. (2018) Aktyvizacija bankivskogho kredytuvannja realnogho sektoru ekonomiky jak peredumova vidnovlennja ekonomichnogho zrostantnja [Activation of bank lending to the real sector of the economy as a prerequisite for the resumption of economic growth]. *Ekonomichnyj analiz: zb. nauk. pracj* [Economic analysis: Coll. science works], vol. 28, no. 1, pp. 172–177.
5. Ghospodarsjkyj kodeks Ukrainy [Commercial Code of Ukraine] Available at: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/436-15/page2> (accessed 15 July 2021).
6. Oghljad malogho i serednjogho pidpryjemnyctva v Ukraini [Overview of small and medium enterprises in Ukraine] Available at: https://drive.google.com/file/d/1I2ckLnFpxcbePvy_ymQIJMi5Wci5RKxP/view (accessed 05 July 2021).
7. Indeks nastrojiv malogho biznesu. Doslidzhennja Jevropejskoji Biznes Asociaciji u mezhakh proektu Unlimit Ukraine [Index of small business sentiment. Research of the European Business Association within the project Unlimit Ukraine]. Available at: <https://eba.com.ua/nastroyi-malogo-biznesu-pokrashhuyutsya> (accessed 04 August 2021).
8. Postup Ukrainy u vykonanni dvadcjaty dosjaghenj Skhidnogho partnerstva do 2020 roku (3-e vydannja) [Progress of Ukraine in the implementation of two weeks to achieve the Eastern Partnership by 2020 (3rd edition)]. Available at: <https://www.civic-synergy.org.ua/analytics/ukraine-s-implementation-of-20-eastern-partnership-deliverables-for-2020> (accessed 05 August 2021).
9. Ukrainjsjkyj fond startapiv [Ukrainian Foundation of Startups]. Available at: <https://usf.com.ua> (accessed 05 August 2021).
10. Proghramy pidtrymky biznesu v Ukraini [Business support programs in Ukraine] Available at: https://sme.gov.ua/support_programs/page/4 (accessed 12 July 2021).

МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМУ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ УПРАВЛІННЯ ПОТЕНЦІАЛОМ ІНВЕСТИЦІЙНОГО (ІННОВАЦІЙНОГО) РОЗВИТКУ

METHODOLOGICAL PRINCIPLES OF FORMATION OF THE MECHANISM OF ENSURING COMPETITIVENESS OF THE ENTERPRISE ON THE BASIS OF POTENTIAL MANAGEMENT OF INVESTMENT

Юдіна С.В.

доктор економічних наук, професор,
професор кафедри фінансів та обліку,
Дніпровський державний технічний університет

Галаганов В.О.

аспірант кафедри фінансів та обліку,
Дніпровський державний технічний університет

Мажара О.Є.

магістр,
Дніпровський державний технічний університет

Yudina Svetlana

Dnipro State Technical University

Galaganov Vasily

Dnipro State Technical University

Mazhara Oksana

Dnipro State Technical University

На основі літературних джерел визначено два підходи до розуміння поняття конкурентоспроможності. За системного підходу визначено конкурентоспроможність як властивість виробничо-економічної системи (підприємства) визначати напрями розвитку та функціонування з урахуванням впливів зовнішнього середовища задля збереження, розвитку та створення інноваційних конкурентних переваг. У графічній формі показано фактори конкурентоспроможності підприємства, що ґрунтується на певних класифікаційних ознаках. Зазначено, що виробництво інноваційної продукції, надання інноваційних послуг є основною умовою забезпечення конкурентних переваг підприємства. Визначено, що важливою умовою забезпечення конкурентоспроможності підприємств та країни є формування та реалізація Національної інноваційної системи України. Запропоновано методичний підхід до оцінювання конкурентоспроможності підприємства, в основу якого покладено використання таких параметрів, як фінансова стійкість, ліквідність, ділова активність, ефективність управління, прибутковість господарської діяльності, обсяг реалізації продукції та ранжування підприємств, що досліджуються у матриці.

Ключові слова: конкурентоспроможність, оцінка, фактори конкурентоспроможності підприємств, Національна інноваційна система, інтегральний критерій конкурентоспроможності, ранжування.

На основе литературных источников определены два подхода к пониманию понятия конкурентоспособности. При системном подходе определена конкурентоспособность как свойство производственно-экономической системы (предприятия) определять направления развития и функционирования с учетом воздействий внешней среды с целью сохранения, развития и создания инновационных конкурентных преимуществ. В графической форме показаны факторы конкурентоспособности предприятия, которая основывается на определенных классификационных признаках. Отмечено, что производство инновационной продукции, предоставление инновационных услуг является основным условием обеспечения кон-

курентных преимуществ предприятия. Определено, что важным условием обеспечения конкурентоспособности предприятий и страны является формирование и реализация Национальной инновационной системы Украины. Предложен методический подход к оцениванию конкурентоспособности предприятия, в основу которого положено использование таких параметров, как финансовая устойчивость, ликвидность, деловая активность, эффективность управления, прибыльность хозяйственной деятельности, объем реализации продукции и ранжирование предприятий, которые исследуются в матрице.

Ключевые слова: конкурентоспособность, оценка, факторы конкурентоспособности предприятий, Национальная инновационная система, интегральный критерий конкурентоспособности, ранжирование.

Based on the conditions of operation of enterprises in Ukraine, the relevance of the study of new methodological approaches to increasing competitiveness, which will be able to provide a higher level and contribute to the integrated development of domestic enterprises. Based on the literature, two approaches to understanding the concept of competitiveness are identified. Using a systematic approach, competitiveness is defined as a property of the production and economic system (enterprise) to change the trajectory of development or a certain mode of operation in the process of adaptation to environmental influences in order to preserve and develop existing or create new competitive advantages. The factors of competitiveness of the enterprise based on certain classification features are given. Such features include: place of origin, area of origin, nature of the factor, the degree of interdependence, the degree of usefulness, the role in ensuring the competitiveness of the enterprise, economic reliability and potential competitiveness. It is noted that ensuring the competitive advantages of enterprises must produce innovative products (goods), provide innovative services. It is noted that an important condition for ensuring the competitiveness of enterprises and the country is the formation and implementation of the National Innovation System of Ukraine. A methodical approach to assessing the competitiveness of the enterprise is proposed, which is based on the use of six parameters, namely: financial stability, liquidity, business activity, management efficiency, profitability, sales and ranking of enterprises studied in the matrix. It is noted that using this methodological approach it is possible to determine the most competitive enterprise in comparison with other researched enterprises. It is noted that such a methodological approach can be useful for investors who choose the company to invest and other stakeholders. It is noted that the practice of using the proposed methodological approach to assessing the competitiveness of enterprises has confirmed the correctness of the obtained values and gives almost identical results. Therefore, it was concluded that the proposed method adequately reflects the real ratio of competitiveness of enterprises. It is noted that when assessing the investment (innovation) potential of the enterprise it is necessary to distinguish between its actual level and prospects.

Key words: competitiveness, assessment, factors of enterprise competitiveness, National innovation system, integrated criterion of competitiveness, ranking.

Постановка проблеми. Виходячи з умов функціонування підприємств в Україні, вважаємо, що необхідними є нові методичні підходи до підвищення конкурентоспроможності, які зможуть забезпечити більш високий рівень і сприятимуть комплексному розвитку вітчизняних підприємств. Розв'язання проблеми підвищення конкурентоспроможності неможливе без вирішення проблеми інвестиційного розвитку підприємств в Україні. Для забезпечення інноваційного шляху розвитку необхідна наявність відповідних потенціалів, а саме ринкового, який обумовлений попитом, потенційного, або можливістю зростання попиту, та фактичного.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. С.М. Ілляшенко [2; 3; 6], М.П. Денисенко [4], С.Н. Козьменко [5], С.М. Клименко [8], Ю.С. Шипуліна [9], роботи яких присвячені проблемам та умовам інноваційного розвитку підприємств в Україні, визначають потенційні можливості як загалом, так і за окремими сферами та ланками. Проте залишаються недостатньо дослідженими методичні засади формування комплексного механізму управління потенціалом інноваційного розвитку на рівні окремого господарюючого суб'єкта задля забезпечення конкурентоспроможності.

Проблематиці конкурентоспроможності підприємств присвячені праці багатьох зарубіжних та вітчизняних фахівців та науковців, таких як А.Е. Воронкова, І.З. Должанський, Н.І. Перцовський, А.А. Томпсон, Р.А. Фатхутдінов.

Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми. Однак багато питань щодо інноваційних підходів до підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств залишаються недостатньо дослідженими.

Постановка завдання. Метою статті є подальший розвиток науково-теоретичних та практичних підходів до підвищення конкурентоспроможності підприємств у сучасних умовах господарювання на основі впровадження інновацій.

Виклад основного матеріалу дослідження. Основним завданням економічної конкуренції є завоювання ринку, перемога своїх конкурентів під час змагання за споживача, забезпечення сталого прибутку [3, с. 1], підвищення вартості підприємства.

У сучасній практиці можна виділити два основні підходи до розуміння конкурентоспроможності підприємства. Відповідно до першого, конкурентоспроможність підприємства визначається на основі конкурентоспроможності

товарів, які мають певні відмінності від товарів конкурентів. Другий підхід полягає в тому, що конкурентоспроможність підприємства характеризують такі аспекти, як можливості й динаміка його інноваційного розвитку під впливом змінних зовнішніх умов конкуренції, стійкість його виробничо-господарської діяльності загалом.

Зрозуміло, що на рівень конкурентоспроможності підприємства впливають науково-технічний рівень і ступінь удосконалення технологій виробництва, використання новітніх винаходів та відкриттів, залучення сучасних засобів автоматизації виробництва, впровадження інновацій у всіх процесах.

На основі аналізу літературних джерел ми дійшли висновку, що конкурентоспроможності підприємства притаманні такі ознаки [8, с. 331], як релевантність конкурентної позиції та конкурентної переваги підприємства порівняно з іншим; певна відносність конкурентоспроможності підприємства як характеристика та визначення показників; динамічність, або часовий критерій конкурентоспроможності, тобто конкурентоспроможність у певному періоді часу.

Найбільш поширене виокремлення факторів конкурентоспроможності підприємства наведено на рис. 1.

Зрозуміло, що такі фактори конкурентоспроможності, як зовнішні та внутрішні, обумовлені

сферою виникнення. Найбільшому аналізу мають підлягати зовнішні, бо вони не залежать від діяльності підприємства [8, с. 331]. До таких факторів належить ціла низка, а саме діяльність апарату управління підприємства, технологічне оснащення, доступність і ціна сировини, матеріалів і напівфабрикатів, енергоносіїв, система збуту продукції та витрати реалізації, можливість створення інноваційної продукції, інноваційної технології, інноваційних форм та методів управління підприємством та інші фактори, обумовлені специфікою діяльності підприємства [8, с. 333].

Як показано на рис. 1, за наступною ознакою виділено науково-технічні (фактори, які обумовлюють конкурентоспроможність на основі інновацій), організаційно-економічні (інновації в управлінні та організації), соціальні, екологічні, політичні.

Організаційно-економічні фактори відображають організацію та управління усіма процесами на підприємстві, ступінь їх ефективності тощо.

Соціальні фактори впливають на конкурентоспроможність, як правило, через сформований попит на ринках та зацікавленість робітників в ефективній виробничо-господарській діяльності підприємства через його конкурентоспроможність [8, с. 333].

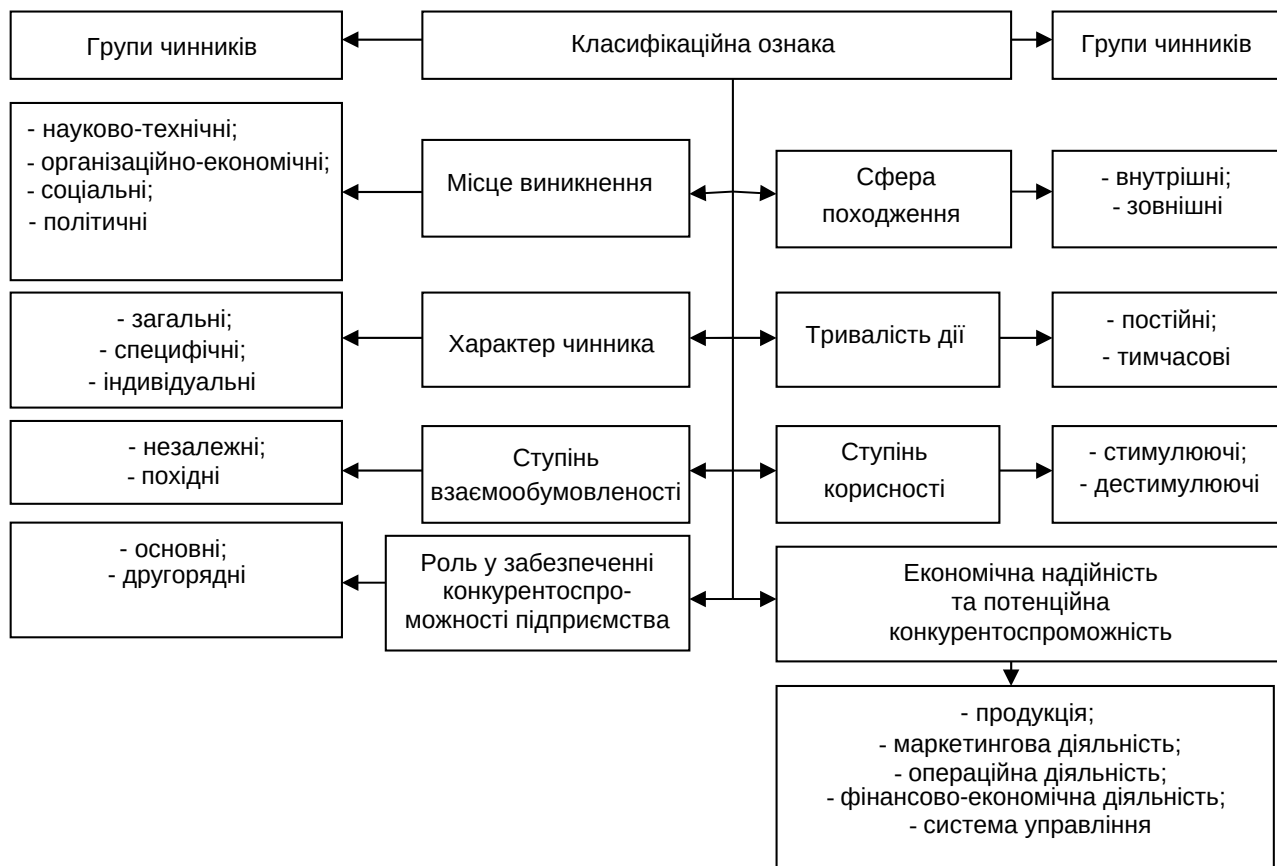


Рис. 1. Класифікація факторів конкурентоспроможності підприємства

Екологічні фактори впливають на конкурентоспроможність підприємства через порівняння витрат на досягнення цілей дотримання екологічного законодавства.

До політичних факторів, що впливають на конкурентоспроможність підприємства, можна віднести перш за все загальну стабільність у країні, місце та роль країни у геополітичних відносинах, наявність військових та політичних конфліктів.

За наступною ознакою можемо виділити загальні, специфічні та індивідуальні фактори. Дія загальних факторів проявляється в результатах конкурентоспроможності усіх підприємств країни без винятку; специфічних – у результатах підприємств певної сфери; індивідуальних – у діяльності конкретного підприємства, що має окремі специфічні властивості.

Відповідно до тривалості, виокремлюють постійні та тимчасові фактори [8, с. 335].

Залежно від ступеня взаємообумовленості можна виділити незалежні (первинні) та похідні (вторинні) фактори.

Також на рис. 1 виділено стимулюючі та дестимулюючі фактори, дія яких проявляється у підсиленні конкурентних позицій чи, навпаки, у здійсненні негативного впливу на діяльність підприємства.

Основні та другорядні фактори виокремлюються залежно від їх вирішальності на рівень конкурентоспроможності підприємства. Вони виступають визначальними чи лише створюють певні умови для функціонування підприємства.

Сучасні умови господарювання вітчизняних підприємств дають змогу бути їм конкурентоспроможними в довгостроковій перспективі лише тоді, коли вони використовують певні стратегії росту, які спираються на внутрішній та зовнішній інвестиційний (інноваційний) потенціал підприємства.

Аналізуючи наведені на рис. 1 фактори, зазначаємо, що конкурентоспроможність підприємства визначається рівнем його економічної надійності і потенційною конкурентоспроможністю. Сьогодні здебільшого під надійністю підприємства розуміється технічна надійність. Проте у виробництві продукції безпосередню участь бере ціла низка підсистем підприємства (виробництво, маркетинг, технічний розвиток, управління персоналом, економіка й фінанси тощо). Ступінь надійності кожної підсистеми визначається ефективним використанням її ресурсів. Представлені характеристики економічної надійності підприємства дають змогу вирішувати комплексні завдання щодо виробництва високоякісної продукції і надання послуг на основі збалансованого і гармонійного розвитку всіх його елементів, повного і ефективного використання ресурсів.

На основі узагальнення наявних тлумачень конкурентоспроможності підприємства запропоновано визначення конкурентоспромож-

ності підприємства як економічної категорії, що означає його здатність найбільш ефективно та прибутково порівняно з іншими конкурентами вести господарську діяльність, використовувати фінансові, виробничі, науково-технічні та трудові ресурси задля задоволення потреб споживачів.

Вважаємо, що формування Національної інноваційної системи (НІС) України для забезпечення конкурентоспроможності підприємств та країни загалом є необхідною умовою. Крім того, необхідно зосередити увагу на єдності базису та надбудови національної інноваційної системи як важливої передумови ефективної реалізації інноваційних процесів.

Потребують удосконалення методики дослідження конкурентного положення підприємства в галузі. На наш погляд, наявні методики можна поділити на дві групи. Так, перша базується на аналізі фінансового стану підприємства, який передбачає розрахунок показників фінансової стійкості, ліквідності, платоспроможності, рентабельності; а друга – на рейтинговій оцінці, що зводиться до побудови моделі, на підставі якої всі дані щодо конкурентів зводяться в коефіцієнтні показники, відбувається визначення на основі рейтингу підприємств за рівнем конкурентоспроможності.

На наш погляд, оцінка конкурентоспроможності підприємств не може зводитись лише до оцінки майнового компонента. Не менш важливою є оцінка забезпечення підприємства фінансовими ресурсами та раціональності її структури, а саме достатності оборотних активів для забезпечення поточних розрахунків, достатності коштів для інвестиційного (інноваційного) розвитку, можливості підтримувати сформовану чи бажану структуру фондів, засобів тощо.

Кожний господарюючий суб'єкт має визначені можливості для досягнення цілей, заради яких він був створений. Ці можливості характеризуються поняттям економічного потенціалу. Економічний потенціал, як правило, розглядається як статика, потенційні можливості здійснення процесів виробництва і збуту продукції. Друга не менш важлива характеристика господарюючого суб'єкта – це динаміка і результативність цих процесів, тобто підтвержені доцільність створення цього суб'єкта й ефективність використання його економічного потенціалу.

Результативність функціонування підприємства найчастіше оцінюється за показниками прибутку й рентабельності, що істотно залежать від організації виробничого процесу, його ритмічності, ефективності використання окремих видів потенціалу, тобто динаміки фінансово-господарської діяльності.

Проте доцільно для виміру конкурентоспроможності підприємств не лише використовувати відносні показники прибутковості, ефективності управління, ділової активності, ліквідності й ринкової стійкості, але й доповнити ці групи показ-

ників параметром обсягу реалізації продукції.

Обсяг реалізації продукції є одним зі складників конкурентоспроможності, оскільки виробництво зі зростаючими обсягами теоретично має безперечні конкурентні переваги.

Методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємства наведені на рис. 2.

Для оцінювання конкурентоспроможності підприємств на першому етапі нами запропонована й обґрунтована система з таких параметрів, як фінансова стійкість, ліквідність, ділова активність, ефективність управління, прибутковість господарської діяльності та обсяг реалізації продукції.

На другому етапі дані, що аналізуються, надаються у вигляді матриці (a_{ij}), де по строках записані показники ($i = 1, 2, 3, \dots, m$), а по стовпцях – підприємства-конкуренти ($j = 1, 2, 3, \dots, n$).

За кожним показником визначається оптимальне значення, яке заноситься у стовпець умовного еталонного підприємства ($m+1$).

Показники побудованої матриці стандартизуються щодо відповідного показника еталонного підприємства за такою формулою [2, с. 291]:

$$X_{ij} = \frac{a_{ij}}{\max_j a_{ij}}, \quad (1)$$

де X_{ij} – стандартизований i -й показник j -го підприємства.

На третьому етапі визначається інтегральний критерій конкурентоспроможності і розраховується рейтингове число підприємства. Для цього використовується мультиплікативний метод згортки критеріїв.

Мультиплікативний метод згортки критеріїв припускає побудову інтегрального критерію у вигляді простого або зваженого за важливістю добутку локальних критеріїв, якщо вони задовольняють деяким умовам мультиплікативності.

Однак для визначення інтегральних показників можуть застосовуватися інші відомі методи.

На четвертому етапі підприємства упорядковуються щодо показників рейтингової оцінки. Найвищий рейтинг має підприємство з мінімальними відхиленнями показників від еталонного.

Отже, використовуючи цей методичний підхід, можемо визначити найбільш конкурентоспроможне підприємство порівняно з іншими досліджуваними підприємствами. Така методика може бути корисною для інвесторів, які вибирають підприємство для вкладення коштів, та інших зацікавлених у діяльності підприємства осіб.

Практика використання запропонованого методичного підходу до оцінювання конкурентоспроможності підприємств підтвердила пра-

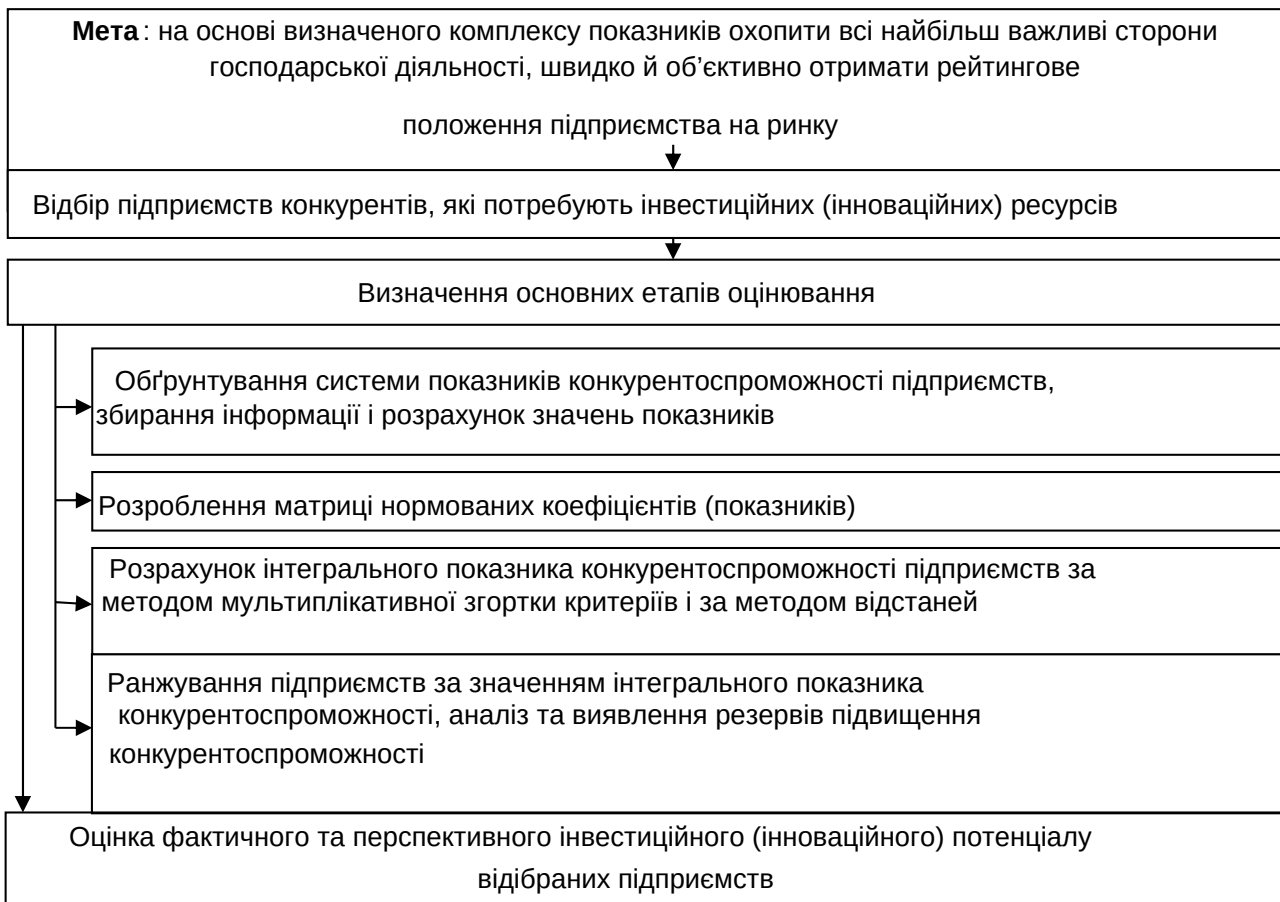


Рис. 2. Методичний підхід до оцінювання конкурентоспроможності підприємства

вильність отриманих значень і дає практично ідентичні результати, тому можна стверджувати, що запропонована методика адекватно відображає реальне співвідношення конкурентоспроможності підприємств.

Отже, оцінка конкурентоспроможності підприємства на основі визначеного комплексу показників охоплює всі найбільш важливі аспекти господарської діяльності, дає змогу швидко й об'єктивно отримати рейтингове положення підприємства на ринку.

Окремої уваги під час оцінювання інвестиційного потенціалу суб'єкта господарювання заслуговує вибір показників, за якими здійснюється оцінювання.

Не акцентуючи уваги на показниках та методах їх відбору, вважаємо, що, по-перше, необхідно виокремлювати інвестиційні (інноваційні) ресурси із загального обсягу ресурсів, по-друге, слід розмежовувати складові частини інвестиційного (інноваційного) потенціалу на окремі частини та здійснювати їх поелементне оцінювання.

Також вважаємо, що під час оцінювання інвестиційного (інноваційного) потенціалу підприємства необхідно виокремлювати фактичний його рівень та перспективний.

При цьому під фактичним рівнем інвестиційного (інноваційного) потенціалу розуміємо той обсяг інвестиційних (інноваційних) ресурсів та можливостей, що накопичені суб'єктом господарювання та використовуються ним на момент оцінювання.

Під перспективним рівнем інвестиційного (інноваційного) потенціалу господарюючого суб'єкта розуміємо не лише наявні на момент оцінювання ресурси, але й перспективні, тобто ті, які можуть бути залучені до інвестиційного (інноваційного) процесу. Таким чином, перспективний рівень інвестиційного (інноваційного) потенціалу характеризує оптимально можливий обсяг інноваційних ресурсів для підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Висновки. Результати дослідження мають стати основою для подальшого удосконалення підходів до розуміння сутності фактичного та потенційного інвестиційного (інноваційного) потенціалу, а також створення дієвої системи управління конкурентоспроможністю з урахуванням індивідуальних особливостей конкретного підприємства.

На основі аналізу літературних джерел і практики інноваційної діяльності запропоновано методичний підхід до оцінювання конкурентоспроможності підприємства, який, на відміну від наявних, є простим та надійним.

Вважаємо, що подальші дослідження повинні спрямовуватися на накопичення та аналіз статистичних даних щодо результативності інноваційної діяльності підприємств різних сфер та ланок задля визначення значень наявних потенціалів, необхідних для успішної реалізації їх стратегій інноваційного розвитку задля підвищення конкурентоспроможності.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Воронков А.Э. Стратегическое управление конкурентоспособным потенциалом предприятия: диагностика и организация : монография. Луганск, 2004. 320 с.
2. Ілляшенко С.М. Інноваційний менеджмент : підручник. Суми, 2010. 334 с.
3. Ілляшенко С.М. Управління інноваційним розвитком : навчальний посібник. Суми, 2005. 324 с.
4. Денисенко М.П. Інвестиційно-інноваційна діяльність: теорія, практика, досвід : монографія. Суми, 2008. 1050 с.
5. Козьменко С.Н. Потенциал инновационного развития предприятия : монография. Сумы, 2005. 256 с.
6. Ілляшенко С.М. Проблеми управління інноваційним розвитком підприємств у транзитивній економіці : монографія. Суми, 2005. 582 с.
7. Дубницький В.И. Украина и ее регионы на пути к инновационному обществу : монография. Донецк, 2011.
8. Клименко С.М. та ін. Управління конкурентоспроможністю підприємства : навчальний посібник. Київ : КНЕУ, 2006. 527 с.
9. Шипуліна Ю.С. Інноваційний потенціал як основа стійкого економічного розвитку господарських систем, його сутність і структура. *Механізм регулювання економіки, економіка природокористування, економіка підприємства та організація виробництва*. 2004. № 2. С. 71–81.

REFERENCES:

1. Voronkov A.E. (2004) *Stratehycheskoe upravlenye konkurentosposobnym potentsyalom predpriyatiya: dyahnostyka y orhanyzatsyia: monohrafiya* [Strategic management of the competitive potential of the enterprise: diagnostics and organization: Monograph]. Luhansk: Yz-vo Vostochnoukraynskoho natsyonal'noho unyversyteta. (in Ukrainian)
2. Illiashenko S.M. (2010) *Innovatsijnyj menedzhment: pidruchn.* [Innovation management: a textbook]. Sumy: Universytets'ka knyha. (in Ukrainian)
3. Illiashenko S.M. (2005) *Upravlinnia innovatsijnym rozvytkom: navch. posibn.* [Management of innovative development: textbook. Manual]. Sumy: Universytets'ka knyha; Kyiv: Vydavnychyj dim "Kniahynia Ol'ha". (in Ukrainian)

4. Denysenko M.P. (2008) *Investytsijno-innovatsijna diial'nist': teoriia, praktyka, dosvid: monohrafiia* [Investment and innovation activity: theory, practice, experience: monograph]. Sumy: Universytets'ka knyha. (in Ukrainian)
5. Koz'menko S.N. (2005) *Potentsyal ynnovatsyonnoho rozvytyia predprijatya: monohrafiia* [Potential of innovative development of the enterprise: monograph]. Sumy: Delovye perspektyvy. (in Ukrainian)
6. Illiashenko S.M. (2005) *Problemy upravlinnia innovatsijnym rozvytkom pidprijemstv u tranzytyvnij ekonomitsi: monohrafiia* [Problems of management of innovative development of enterprises in the transitive economy: monograph]. Sumy: Universytets'ka knyha. (in Ukrainian)
7. Dubnytskyj V.Y. *Ukrayna y ee rehyony na puty k ynnovatsyonnomu obschestvu: monohrafiia* [Ukraine and its regions on the way to an innovative society: Monograph]. Donetsk. Yn-t ekonomyky promyshlennosty; Donetskij ekonomyko-humanytarnyj ynstitut; Akademyia ekonomycheskykh nauk Ukrayny: Yuho-Vostok. (in Ukrainian)
8. Klymenko S.M. (2006) *Upravlinnia konkurentospromozhnistiu pidprijemstva* [Enterprise competitiveness management: a textbook] Kyiv: KNEU. (in Ukrainian)
9. Shypulina Yu.S. (2004) *Innovatsijnyj potentsial iak osnova stijkoho ekonomichnoho rozvytku hospodars'kykh system, joho sutnist' i struktura* [Innovative potential as a basis for sustainable economic development of economic systems, its essence and structure]. *Mekhanizm rehuliuвання ekonomiky, ekonomika pryrodokorystuvannia, ekonomika pidprijemstva ta orhanizatsiia vyrobnytstva*, no. 2, pp. 71–81.

ІННОВАЦІЙНІ ФІНАНСОВІ ТЕХНОЛОГІЇ В РОЗБУДОВІ ІНФРАСТРУКТУРИ СІЛЬСЬКИХ ТЕРИТОРІЙ

INNOVATIVE FINANCIAL TECHNOLOGIES IN THE DEVELOPMENT OF RURAL AREA INFRASTRUCTURE

Юхименко П.І.

доктор економічних наук, професор,
професор кафедри економіки та економічної теорії,
Білоцерківський національний аграрний університет

Герасименко І.О.

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри фінансів, банківської справи та страхування,
Білоцерківський національний аграрний університет

Степанець А.О.

магістрант,
Білоцерківський національний аграрний університет

Yukhumenko Petro

Bila Tserkva National Agrarian University

Gerasimenko Irina

Bila Tserkva National Agrarian University

Stepanets Alina

Bila Tserkva National Agrarian University

Децентралізація бюджетної системи вимагає запровадження інноваційних фінансових технологій залучення інвестиційних ресурсів у розбудову інфраструктури сільських територій, що визначає актуальність вибраної теми дослідження. Доведено, що досконалість інституціонального порядку інвестиційного процесу істотно впливає на ефективність застосування нових фінансових механізмів партнерства держави й бізнесу на ринкових засадах, змінює філософію управління капіталом фінансових інститутів та створює стимули для розвитку підприємницької діяльності. Практичний зміст визначається тим, що теоретико-методологічні положення, висновки та науково-практичні рекомендації становлять наукове підґрунтя розроблення нової цілісної концепції розвитку національної інвестиційної політики сільських територій України.

Ключові слова: фінансові інститути, інституціональний порядок, ефективність, інвестиційна політика, приватний капітал, партнерство.

Децентрализация бюджетной системы требует внедрения инновационных финансовых технологий привлечения инвестиционных ресурсов в развитие инфраструктуры сельских территорий, что определяет актуальность выбранной темы исследования. Доказано, что совершенство институционального порядка инвестиционного процесса существенно влияет на эффективность применения новых финансовых механизмов партнерства государства и бизнеса на рыночных основах, меняет философию управления капиталом финансовых институтов и создает стимулы для предпринимательской деятельности. Практическое содержание определяется тем, что теоретико-методологические положения, выводы и научно-практические рекомендации составляют научную основу разработки новой целостной концепции развития национальной инвестиционной политики сельских территорий Украины.

Ключевые слова: финансовые институты, институциональный порядок, эффективность, инвестиционная политика, частный капитал, партнерство.

Decentralization of the budget system requires the introduction of innovative financial technologies to attract investment resources in the development of rural infrastructure, which determines the relevance of the chosen research topic. The necessity of adaptation of institutional changes of decentralization of the budget system to decentralization of management and performance of the transferred functions to local bodies of newly created communi-

ties is substantiated. The article reveals the institutional problems of the functioning of the new financial mechanism for attracting private funds to build the social economy of rural areas on the basis of partnership between the state and business. It is shown that their solution is especially relevant for rural areas, as the process of decentralization changes the conditions of management and the owner of local natural resources. It is proved that the perfection of the institutional order of the investment process significantly affects the effectiveness of new financial mechanisms of partnership between the state and business on a market basis, changes the philosophy of capital management of financial institutions and creates incentives for business development. Capitalization of natural resource potential on the basis of state-business partnership remains an important problem for rural areas. The author's vision of solving these problems is proposed, which will contribute to the accelerated development of territories and the possibility of attracting private capital on the basis of partnership. The experience of foreign countries in assisting the state in solving similar problems of territorial development, differences in approaches and the purpose of this partnership in the combination of financial resources of socialization of rural areas to their socialization are shown. The practical content is determined by the fact that theoretical and methodological provisions, conclusions and scientific and practical recommendations are the scientific basis for developing a new holistic concept for the development of national investment policy in rural areas of Ukraine on the basis of state-business partnership.

Key words: financial institutions, institutional order, efficiency, investment policy, private capital, partnership.

Постановка проблеми. Сформована нова інфосфера децентралізації бюджетної системи потребує від інститутів національної фінансової системи розроблення адекватного інструментарію політики добробуту та сприяння розвитку. Їх втілення потребує інноваційних фінансових технологій, що дало б змогу більш ефективно та з меншими трансакційними витратами досягати стратегічної мети ефективного використання грошових ресурсів усіх організаційних та фінансових інститутів, а саме з нижчим коефіцієнтом затрат і більшим коефіцієнтом результативності у підвищенні добробуту й вирішенні соціальних та інфраструктурних проблем розвитку сільських територій.

Формування нового конкурентного середовища за умов бюджетної децентралізації спричинило обмеженість можливостей держави, тому живий процес інновацій у розбудові їх соціальної інфраструктури часто приводить до тісного взаємовигідного співробітництва держави, банків, публічних союзів і приватного сектору, яке будується з урахуванням переваг партнерів на ринковій основі, чим є державно-підприємницьке партнерство (ДПП). Україна активно впроваджує цю форму взаємин у практику, що підкреслює актуальність і практичну спрямованість дослідження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Переосмислення партнерства на основі ДПП підвищено до рівня ООН, і перші результати було опубліковано у грудні 2003 року Південним центром та Науково-дослідним інститутом ООН соціального розвитку (UNRISD) [1]. Проблема теоретичного спрямування розуміння ДПП як інструмента розвитку присвячені праці українських науковців П.І. Шилепницького [2], В.В. Круглова, В.В. Стадника [3]; розвитку ДПП на регіональному рівні присвячені праці В.М. Онегіна, Л.А. Батюк [4]; узагальненню світового досвіду та можливості його застосування в українських реаліях – праці А.І. Кредісова, А.О. Білоуса [5]; аналізу ризиків реалізації проєктів ДПП – праці Л.С. Козак та А.А. Ніжнік [6].

Постановка завдання. Метою статті є вдосконалення теоретичних засад і наукове обґрунтування підходів до використання нового фінансового механізму залучення інвестицій на основі партнерства держави й бізнесу у розбудові сільських територій.

Виклад основного матеріалу дослідження. Новий інституціональний порядок децентралізації поставив питання пошуку нових фінансових механізмів залучення інвестицій до вирішення проблем місцевого рівня на умовах партнерства держави й бізнесу. Основними передумовами нових взаємин держави й бізнесу на умовах партнерства є такі:

- неоліберальна модель економічного розвитку, яка набула всеохоплюючого характеру (з 1980–1990-х років), яку нині намагається розбудувати Україна [7], що спричинило передачу у приватні руки значної частини державних активів та, відповідно, формування спільної власності у формі державно-підприємницького партнерства;

- прискорена соціалізація суспільної моделі розвитку, що стало причиною для багатьох національних урядів неспроможності модернізувати та розширювати економічну та соціальну інфраструктуру за бюджетні кошти, особливо це стосується сільських територій;

- нова економіка засвідчила, що бізнес більше, ніж держава, показав мобільність, швидкість прийняття раціональних рішень, здатність до нововведень, використання технічних та технологічних інновацій.

Нова фінансова архітектура як наслідок децентралізації та її інституціоналізація створюють умови для активного залучення на партнерських умовах приватного капіталу до розбудови інфраструктурних об'єктів сільських територій. Ця інноваційна форма поєднання фінансових ресурсів для реалізації інфраструктурних проєктів розвитку шляхом різних інституційних змін, а також завдяки використанню фінансово-економічних важелів, а саме субсидій, кредитів, гарантій та інших форм підтримки. В сучасній

теорії поведінкової економіки це нове розуміння прийшло з теорії суспільного вибору, економічного аналізу асиметричної інформації та агентських відносин із теорії ігор [8]. Фундаментальні складові частини відзначених теорій обумовили більш виважену роль інститутів національної архітектури фінансової системи, а ринки, відповідно до теорії Коуза, стали розглядатися з точки зору вирішення проблем в умовах чітко визначених прав власності [9].

Під впливом досвіду розвинених країн світу, практики та наукових розробок щодо провалів ринку й відносної сили і слабкості двох основних інструментів координації суспільства, а саме уряду й ринку, змінився світогляд урядовців на можливості ефективного державно-приватного партнерства у фінансовому господарстві. Його фінансові інститути стали розглядатися як інтерактивне партнерство, яке фінансує і виробляє різноманітні компоненти результатів державної політики в галузі співробітництва і конкуренції. Нові підходи спричинили необхідність формувати новий інституціональний порядок сприяння цьому партнерству на національному рівні через активне запровадження економічних стимулів. Новий інституціональний порядок децентралізації створює умови для реалізації цієї ідеї державно-підприємницького партнерства (ДПП) на ринковій основі в галузі використання потенціалу сільських територій через утворення аутсорсінгів для вирішення визначених завдань (таких як забезпечення харчування у сільських школах, дитячих садочках), туристичних кластерів або здавання в оренду цілих сфер державних послуг (наприклад, транспортної інфраструктури) [10]. Юридичне оформлення цих угод у вигляді контрактів узаконювало це приватне фінансування із залученням банківської системи або ДПП. За даними центральних та місцевих органів виконавчої влади в Україні, станом на 1 лютого 2021 року на умовах ДПП укладено 192 договори, з яких реалізується 39 договорів (29 концесійних договорів, 6 договорів про спільну діяльність, 4 інші договори), 153 договори не реалізується (118 договорів не виконується, 35 договорів розірвано або термін їх дії закінчився) [11].

Отже, високий ступінь впливу конкурентного тиску в умовах неоліберальної моделі розвитку став лише одним аспектом або передумовою його успіху. Спільним для усіх успішних моделей розвитку було поєднання конкуренції, співпраці та створення відповідних інституцій, спрямованих на підтримку бажаного поєднання фінансових ресурсів для досягнення успіху в розбудові сільських територій. Це дуже важливо для практики пошуку моделі розвитку української економіки, яка розвивається в несприятливих умовах та недостатності державних фінансів.

Щодо моделей цього партнерства, то нині найбільшої популярності набуває фінансове співробітництво через формування кластерів як значно кращої колективної та організаційної

спроможності реакції на нові виклики та глобальні зміни. Враховуючи креативний характер розвитку сучасної економіки для розвитку й зміцнення зв'язків науки, виробництва і держави (територіальних утворень), Рада ЄС закликала сприяти формуванню інноваційних кластерів світового рівня, а також регіональних кластерів і мереж. У 2008 році з'явився документ «На шляху до кластерів у Європейському Союзі: втілюючи комплексну інноваційну стратегію», у якому на основі досвіду 3 000 світових кластерів були сформульовані засади політики ЄС щодо кластерів і намічені конкретні завдання в цьому напрямі. Український кластерний рух живий та розвивається разом зі світом, основою якого стає ДПП. На всіх рівнях державної влади слід усвідомити, що це не тільки фінансовий інструмент зростання в нормальних умовах але й організовані, високо адаптивні структури, які є не менш потужним інструментом протидії кризовим явищам.

Оновлена стратегія соціально-економічного розвитку «Європа 2020», прийнята у 2010 році, закріпила цей інноваційний фінансовий інструмент через впровадження державно-підприємницького партнерства як керівну ініціативу Європи з побудови Інноваційного Союзу, зокрема, задля вирішення глобальних соціальних проблем і підвищення конкурентоспроможності ЄС на міжнародному ринку. Бюджет Стратегії становить 336 млрд. євро. Фінансовим інструментом її реалізації є «Політика згуртованості на 2014–2020 роки. Інвестиції в європейські регіони». Всі регіони Європи розділяються на такі три групи:

- менш розвинені регіони (максимальна частка співфінансування проєктів з бюджету ЄС становить 75–85%);
- перехідні регіони (частка співфінансування становить 60%);
- більш розвинені регіони (частка співфінансування складає 50%) [12].

Аналіз практики європейських країн свідчить про те, що інвестування проєктів розвитку сільських територій на основі партнерства держави й бізнесу розглядається їх більшістю як пріоритетний фінансовий інструмент реалізації інноваційної економіки за такими напрямками:

1) стратегічне співробітництво у сферах критично важливих для держави (суспільства) соціальних інфраструктурних інновацій і високотехнологій;

2) забезпечення зв'язків між наукою і бізнесом та трансферу технологій у ринковий обіг;

3) розумна підтримка суб'єктів підприємництва, малих і середніх підприємств, приватних інвестицій у дослідження та інновації, розбудови інфраструктури регіонів за допомогою партнерського фінансування та розподілу ризиків між публічним і приватним партнерами [13, с. 111].

У своєму звіті «Типові законодавчі положення щодо інфраструктурних проєктів, які

фінансуються приватним коштом» UNCITRAL (Комісія ООН з права міжнародної торгівлі) приділяє особливу увагу «інфраструктурним проектам, які передбачають зобов'язання з боку окремих інвесторів здійснити фізичні будівельні та ремонтні роботи або роботи з розширення в обмін на право стягувати плату з населення або з органу влади за користування інфраструктурою та за послуги, що вона генерує» [14].

Під інфраструктурою UNCITRAL розуміє те, що він називає публічними інфраструктурними об'єктами, які роз'яснюються як «фізичні об'єкти, за допомогою яких надаються послуги, необхідні населенню», що стисло означає публічні послуги у країнах континентальної Європи. Визначення UNCITRAL включає різноманітні форми контрактів, які застосовуються у міжнародній практиці реалізації проектів ДПП, а саме концесії, ліцензії, лізинг, «Будуй – експлуатуй – передай» (BOT), «Будуй – передай – експлуатуй» (BTO), «Будуй – орендує – експлуатуй – передай» (BLOT), «Будуй – володіє – експлуатуй – передає» (BOOT), «Будуй – володіє – експлуатуй» (BOO). Головною метою ДПП в інфраструктурі є подолання інфраструктурного дефіциту сільських територій, особливо на регіональному рівні. Створення належних умов взаємодії між кластерною політикою, європейським підходом до смарт-спеціалізації регіонів і політикою децентралізації дасть змогу прискорити розвиток економічного потенціалу сільських територій та зміцнити їх конкурентні можливості на різних рівнях, зокрема на міжнародному.

Формування інфосфери децентралізованого бюджету вимагало удосконалення фінансового механізму реалізації функцій держави, які вона забезпечує через бюджетну систему, сутність яких полягає в досягненні державою публічного статусу, тобто реалізації претензій на служіння суспільним, а не приватним інтересам, на статус суспільного, офіційного і безособистісного інституту. «Під час формування держави розподіл сфер (і типів дій) на суспільну і приватну пов'язано з економічними інтересами, розподіл на формальний (офіційний) і неформальний спосіб дії належить до системи правил і постанов, а на безособистісний і особистісний (персоніфікований) – до способів їх застосування» [15, с. 289]. Принцип міцності держави та її легітимність визначаються способом уміння ефективно інституційним чином окреслити ці межі та дотримуватися них, особливо це стосується партнерства держави й бізнесу через активне використання коштів значного числа платників податків. Необхідно усвідомити, що ДПП – це не єдиний вид взаємодії між державою, банками, громадою і приватним сектором, тому його часто плутають з іншими поняттями. ДПП чітко регулює розподіл ризиків між двома секторами й передбачає фінансову вигоду інвестору, тобто приватному партнеру, що відрізняє ДПП від благодійництва та соціальної відповідальності біз-

несу. ДПП не є приватизацією, після закінчення угоди майно залишається громаді для подальшої соціалізації громадян. Проте в процесі реалізації проектів переплітається система економічних відносин держави й бізнесу в ринковій економіці та система фінансових відносин як система відносин у реалізації конкретних взаємовигідних проектів (серед яких слід назвати інфраструктурні) спільно державними інститутами, банками, органами публічних союзів і приватними компаніями на базі об'єктів державної, муніципальної власності, а також власності інших публічних союзів [16, с. 47].

В сучасній науковій літературі результат цього партнерства часто подається як спільне підприємство, яке побудоване на спільних знаннях та досвіді, яке найкраще задовольняє публічні потреби шляхом відповідного розподілу фінансових ресурсів, ризиків та доходів [17]. Українські науковці ДПП подають як форму співпраці для реалізації суспільно значимих проектів [18]. У Законі «Про державно-приватне партнерство» воно визначається як співробітництво на договірних засадах між двома сторонами, а саме державою та приватними суб'єктами [19]. Якщо виділити базову складову частину, а саме фінанси, то це партнерство необхідно розглядати як специфічні інноваційні форми фінансування проектів і розподілу ризиків між усіма учасниками угоди. Таке трактування цієї дефініції вимагає від українського законодавства доповнення його головною умовою, що визначає відмінність партнерства від традиційних відносин державного та приватного сектору, а саме ефективним розподілом ресурсів, ризиків, відповідальності та доходів, тому що українське законодавство відзначає з двох наявних типів (договірний або концесійний) договірний тип партнерства, при цьому інституційний характер ДПП упускається. Проте саме ця сторона взаємин, яка характеризується створенням організаційної структури у фінансовій системі задля спільної взаємовигідної інвестиційної діяльності, вимагає інституціонального закріплення, оскільки інвестиційна форма є однією з найвпливовіших, адже вона має стратегічну спрямованість, основною метою якої є стимулювання економічного росту і соціалізації сільських територій [20].

До недоліків Закону України «Про державно-приватне партнерство» необхідно віднести «розмитість» відносин, які він покликаний регулювати. Закон не містить чітких інституціональних рамок застосування, пропонуючи орієнтуватися за неконкретними ознаками ДПП і сферам застосування ДПП (галузі народного господарства). При цьому упущений найголовніший фактор ДПП як партнерства, спрямованого на реалізацію проектів, пов'язаних із публічними об'єктами і публічними послугами, що забезпечують належну соціалізацію населення загалом. Також у цьому Законі відсутня чітка фіксація міні-

мальної частки участі у проєкті приватного партнера (зокрема, у розвинених країнах мінімальна частка приватного фінансування складає 25%). У зв'язку з цим навіть мінімальна частка приватного фінансування у спільному проєкті дає змогу відносити його до категорії ДПП, перекладаючи більшу частину відповідальності на державу. Не менш важливою є відсутність чіткого визначення етапів реалізації проєктів ДПП, створення мотивації для іноземних інвесторів, особливо щодо користування природними ресурсами, які складають значну частину незадіяного капіталу сільських територій). Відповідно до ст. 7, державно-приватне партнерство поширюється на об'єкти, що перебувають у державній або комунальній власності чи належать АР Крим. Тим самим унеможлиблюється реалізація таких проєктів, як будівництво об'єктів приватним партнером з їх подальшим передаванням державному (комунальному) партнеру. Залишається невизначеною роль Державного фонду регіонального розвитку у фінансуванні проєктів ДПП, тоді як за рахунок ДФРР фінансуються проєкти (у 2021 році фінансується 294 проєкти на суму 4,2 млрд. гривень, з яких 148 є перехідними проєктами, що розпочалися у минулих роках [21]) двох пріоритетів, таких як якісне відновлення інфраструктури в регіонах та проєкти економічного розвитку, де велика перспектива партнерства держави й приватного бізнесу в розвитку сільських територій.

Світовий досвід ДПП засвідчує необхідність у процесі формування нового інституціонального порядку виховувати те, що серед основних видів ризиків у такому партнерстві фінансовий ризик [22], який пов'язаний із варіативністю кредитних ставок, курсів обміну валют та інших факторів, що впливають на витрати фінансування проєкту, є найважливішим, тому має бути розроблений інституціональний інструментарій його пом'якшення для приватного капіталу. Особливо це стосується сільських територій, де фінансові ризики доповнюються ринковими.

Практика цілої низки країн засвідчує, що успіх у дорогих інфраструктурних проєктах сільських територій на основі ДПП забезпечує не менше ніж на 40–60% частка інвестиційної участі держави [23, с. 24, 57]. Суттєвою складовою частиною інноваційної інфраструктури у багатьох країнах світу є кластери креативних індустрій. За даними ООН, на частку креативної економіки припадає 3,4% світового ВВП, що становить майже 1,6 трлн. дол. США й удвічі перевищує обсяги щорічних надходжень від міжнародного туризму. Щорічні темпи зростання у різних країнах варіюються від 4,3% до 17,6%, удвічі перевищуючи темпи зростання сфери послуг і в чотири рази перевищуючи темпи зростання сфери промислового виробництва [24]. Україна має значний потенціал розвитку креативного сектору, зокрема у дизайні промислових зразків,

виробництві фото- та відеоконтенту, створенні туристичних кластерів із залученням сільських територій («зелений» туризм).

Зміна парадигми управління полягає у зміні процесу комунікації між владою, бізнесом та суспільством, під час якого встановлюються цілі, пріоритети, віднаходяться форми, методи й процедури досягнення мети та, відповідно, знижуються трансакційні витрати, на які витрачається лівова частка бюджетних коштів (до 30%) [25, с. 84]. В умовах економіки знань швидкість технологічних, інституціональних, макроекономічних змін перевищує швидкість формування знань у державних управлінців. В таких умовах формування нової інфосфери розвитку ДПП в умовах децентралізації та нової економічної поведінки слід здійснювати не лише під впливом сформованої системи цінностей, але й на основі створення механізму адаптації населення до змін шляхом розвитку соціального забезпечення населення, соціальної інфраструктури, сприятливого морально-психологічного клімату в регіоні, зупинення деградації сільських територій.

Формування нового інституціонального порядку України, регулювання економічних взаємин у реалізації політики ДПП і сформована нова архітектура бюджетної системи свідчать про те, що це більше, ніж забезпечення доходів і регулювання державних витрат. Ця політика спрямована на більш ефективне використання нецентралізованих фінансових ресурсів на цілі бюджетної політики у формі ДПП. Новий інституціональний порядок має спрямовуватись на стимулювання й заохочення приватної діяльності і приватних інвестиційних витрат на цю мету, а виконавчі органи держави й публічних союзів сільських територій, крім фіскальних, регулятивних, моніторингових інструментів, мають створювати умови відкритої конкуренції фінансових інститутів з приватним капіталом і розподіляти відповідальність та ризик з недержавними продуцентами в інтересах підвищення продуктивності й ефективності. Дослідники цю диверсифікацію і зміну інструментарію державних фінансів називають формуванням «третьої сили» в управлінні державними фінансами [26]. Її залучення до формування проєктів розвитку сільських територій може попередити численні помилки у підготовці, проведенні конкурсного відбору та подальшому виконанні угоди відповідно до вибраної форми ДПП.

Організація такого партнерства дає підстави розглядати значну частину результатів бюджетної політики як спільний продукт взаємодії багатьох учасників, часто в результаті тісного переплетіння можливостей ринків та держави й витрат бюджетних та приватних інвестиційних ресурсів. Варто відзначити, що навіть в умовах скорочення державних інвестицій (непередбачувані обставини, наприклад, фінансової кризи) і зростання приватної участі у фінансуванні

інфраструктурних державних програм розвитку сільських територій роль держави не послаблюється, а проявляється у зростанні регулювання економічними механізмами й встановленні стандартів і норм у галузях ДПП.

Для територіальних публічних союзів перспективним є напрям державно-приватного партнерства на основі ресурсів за інфраструктуру [27]. В умовах відкритої економіки та формування повноцінного ринку землі цей напрям може сприяти різкому зростанню потоків приватного інвестиційного капіталу із розвинутих країн, що є однією з ключових особливостей глобальної фінансової інтеграції останнього десятиліття.

Сформована в нових умовах глобальна фінансова система спонукає до стихійного формування відповідної нової більш складної структури взаємовідносин і неписаних правил прийняття рішень у фінансовій сфері на національному та місцевому рівнях. Це вимагає від України відповідних змін у формуванні національного інституціонального порядку, який сприятиме швидшій адаптації до процесу глобалізації фінансових ринків та ризиків через інституціональне упорядкування, погодженість і координацію елементів (суб'єктів) фінансової і бюджетної систем. В напрямі нашого дослідження новий інституціональний порядок розвитку ДПП має бути спрямованим на створення умов більш ефективного використання нових фінансових можливостей для вирішення суспільних і економічних проблем, створення умов для більш ефективної соціалізації нових сільських територіальних утворень. Кількість і якість новоствореної інфраструктури в цих регіонах є ключовими факторами розвитку України загалом, справляють позитивний вплив на перспективи зростання добробуту та економічних можливостей забезпечення сільського населення. Більш значна участь приватного капіталу в розбудові соціальної інфраструктури територіальних утворень України як через продаж активів, так і на основі договорів про управління можлива, якщо держава й публічні союзи будуть гарантувати чесну конкуренцію і фінансову ефективність. Інституціоналізація цього процесу забезпечить, щоб участь приватного капіталу сприяла найкращому управлінню галуззю і не створювала непередбачувані фінансові зобов'язання для держави і публічних союзів. Їх фінансова роль залишається дуже важливою, оскільки приватний сектор не зможе забезпечити все фінансування, необхідне для інфраструктури нових сільських територіальних утворень. Як показують дослідження, він виступає і залишається важливою складовою частиною за відсутності достатності власних бюджетних коштів держави й публічних союзів [28].

Важливість для України цього аспекту полягає в тому, що в умовах децентралізації та утвердження ринкової економіки ДПП є альтернативою приватизації в майбутньому природних ресурсів державної та комунальної власності сільських територій, оскільки об'єднує переваги державного та приватного секторів, зокрема соціальну та екологічну відповідальність; громадську підзвітність і пріоритетність дотримання екологічних стандартів у підприємницькому природогосподарюванні; підприємницький підхід до формування фінансових ресурсів, використання інноваційних технологій в управлінні факторами виробництва.

Такий інноваційний підхід у взаємовигідному партнерстві навіть у кризових умовах дає змогу консолідувати фінансові ресурси та вдосконалювати управління ризиком (запобігати кризам, які дорого обходяться), краще розуміти економічні стимули у фінансовій системі (мотивуючи учасників процесу дотримуватися угод і слідувати правилам), удосконалювати шляхи використання приватного капіталу, коштів публічних союзів, державних фінансів і банківського капіталу та ініціативи (відповідаючи вимогам, які б інакше залишилися без достатнього фінансування). В умовах сформованої глобальної фінансової системи це світова тенденція, в якій державні фінанси, банківський капітал розглядають питання про те, як посилити участь приватного капіталу, якою є роль обумовленості [29, с. 186].

Висновки. На основі проведеного дослідження доходимо висновку, що ефективність нового фінансового механізму інвестиційного середовища розвитку сільських територій має ґрунтуватись на принципі міцності держави, щоб забезпечити дотримання фінансової дисципліни й жорстких правил оподаткування, залучення позичкових інвестиційних засобів, які служать звичайним джерелом фінансування державних інвестицій. Найважливішими факторами забезпечення ефективності розвитку ДПП мають бути формування досконалого інституціонального порядку (нормативно-правова база), який регулює діяльність ДПП; перехід до практики відкритості порядку відбору (конкурсний) реалізації ДПП, а також посилення ролі Міністерства фінансів у цьому процесі; забезпечення справедливості контрактів на основі довгострокових зобов'язань, на яких ґрунтується діяльність ДПП і які безпосередньо визначають фіскальний ризик, який має ефективно й збалансовано розподілятися між державою і приватним сектором. Крім того, метою інститутів бюджетної системи має стати прозорий бюджетний облік і повне розкриття усіх фіскальних ризиків.

Визначені фактори сприяння розвитку ДПП є перспективними у дослідженні науковців та обґрунтованні відповідних рекомендацій їх удосконалення.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Zammit A. Development at risk: rethinking un-business partnerships. A joint publication by the south center and unriscd. 2003. 328 p. URL: <https://www2.ohchr.org/english/issues/globalization/business/docs/report5.pdf> (дата звернення: 25.08.2021).
2. Шилепницький П.І. Державно-приватне партнерство: теорія і практика : монографія. Чернівці, 2011. 455 с.
3. Круглов В.В., Стадник В.В. Державно-приватне партнерство як інструмент регіонального розвитку. *Теорія та практика державного управління*. 2017. № 2 (57). С. 1–7. URL: https://www.researchgate.net/profile/Vitalij_Kruglov2/publication (дата звернення: 04.09.2021).
4. Онегіна В.М., Батюк Л.А. Державно-приватне партнерство та розвиток сільських територій в Україні. *Актуальні проблеми інноваційної економіки*. 2017. № 2. С. 64–71. URL: http://apie.org.ua/wp-content/uploads/2017/04/apie_2017_r02_a09.pdf (дата звернення: 26.08.2021).
5. Кредісов А.І., Білоус А.О. Державно-приватне партнерство: світовий досвід та його використання в Україні. *Економіка України*. 2016. № 2. С. 4–15.
6. Козак Л.С., Ніжнік А.А. Аналіз ризиків у проєктах державно-приватного партнерства. *Економіка та суспільство*. 2021. № 27. С. 27–35. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-27-35> (дата звернення: 30.08.2021).
7. Романченко В.Б. Сучасна соціально-економічна модель України: її головні ознаки, результати впровадження, доцільність змінення. *Інвестиції: практика та досвід*. 2020. № 23. С. 144–150. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/23_2020/24.pdf (дата звернення: 27.08.2021).
8. Ziglar J. Partnering for Value. Structuring effective public-private partnerships for infrastructure. Deloitte Development LLC, Foreign Affairs and International Trade Canada, 2009. 32 p. URL: http://www.deloitte.com/assets/DcomPhilippines/Local%20Assets/Documents/dft_ps_partneringforvalue_090710.pdf (дата звернення: 24.08.2021).
9. Coase R. The Problem of Social Cost. *Journal of Law and Economics*. 1960. Vol. 3. № 1. P. 1–44. URL: <http://www2.econ.iastate.edu/clases/ts220/hallam/Coase.pdf> (дата звернення: 03.09.2021).
10. Rall J., Reed J., Farber N. Public-Private Partnerships for Transportation. A Toolkit for Legislators. NCSL Partners Project on PPPs for Transportation, Washington, D.C., 2010. 11 p. URL: <http://www.laneconstruct.com/servlet/servlet.FileDownload?file=015U00000003oMg> (дата звернення: 08.08.2021).
11. Стан здійснення ДПП в Україні. Міністерство економіки України. 2021. URL: <https://www.me.gov.ua/Documents/Detail> (дата звернення: 5.08.2021).
12. Олександр С.В. Стратегія «Європа – 2020»: у центрі – людина. *Європейський діалог*. 2019. URL: <http://dialog.lviv.ua/strategiya-uevropa-2020-u-tsentri-lyudina> (дата звернення: 06.09.2021).
13. Дегтяр А.О. Особливості застосування технологій державно-приватного партнерства в управлінні інноваційними проєктами. *Вісник НУЦЗУ. Серія: Державне управління*. 2017. Вип. 1 (6). С. 105–113. URL: [http://nuczu.edu.ua/sciencearchive/PublicAdministration/vol6\(17\)/..._2017_Deg.pdf](http://nuczu.edu.ua/sciencearchive/PublicAdministration/vol6(17)/..._2017_Deg.pdf) (дата звернення: 19.08.2021).
14. Типові законодавчі положення щодо інфраструктурних проєктів, які фінансуються приватним коштом UNCITRAL (The United Nations Commission on International Trade Law). 2003. 6 с. URL: http://www.uncitral.org/uncitral/en/uncitral_texts/procurement_infrastructure/2003Model_PFI.html (дата звернення: 06.08.2021).
15. Волков В.В. Силовое предпринимательство: экономико-социологический анализ. Санкт-Петербург : изд-во Европейского университета в Санкт-Петербурге, 2012. 353 с.
16. Чукаєва І.К., Бган А.Г. Державно-приватне партнерство у реалізації проєктів енергетичної інфраструктури. *Економіка і прогнозування*. 2012. № 4. С. 46–53. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/econprog_2012_4_6 (дата звернення: 14.08.2021).
17. Definition 2005–2013. The Canadian Council for Public-Private Partnerships. URL: <http://www.pppcouncil.ca/resources/about-ppp/definitions> (дата звернення: 07.08.2021).
18. Шулюк Б.С. Концептуальні засади фінансового механізму державно-приватного партнерства. *Вісник ЖДТУ*. 2018. № 4 (86). С. 117–122. URL: <http://ven.ztu.edu.ua/article/view/154055/153710> (дата звернення: 16.08.2021).
19. Про державно-приватне партнерство : Закон України від 1 липня 2010 року № 2404-VI станом на 2 грудня 2012 року. Ст. 11. URL: <http://www.zakon4.rada.gov.ua/show/2404-17> (дата звернення: 23.07.2021).
20. Майер О. Оценка эффективности бизнеса / пер. с англ. Москва : Вершина, 2004. 280 с.
21. 294 проєкти регіонального розвитку відібрані для фінансування у 2021 році коштом ДФРР. Міністерство розвитку громад та територій України. 19 лютого 2021 року. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/294-proekti-regionalnogo-rozvitku-vidibrani-dlya-finansuvannya-u-2021-roci-koshtom-dfrr> (дата звернення: 04.09.2021).
22. Посібник та інструменти для розробки програми ДПП. Ч. 1. World Bank Group, 2021. URL: https://pppagency.me.gov.ua/wp-content/uploads/2021/06/day-3-ppp-manuals_line-ministries-.pdf (дата звернення: 08.08.2021).
23. Национальный доклад «Риски бизнеса в частно-государственном партнерстве». Москва : Ассоциация менеджеров. 108 с. URL: <https://docplayer.com/39142004-Draft-nacionalnyu-doklad-riski-biznesa-v-chastno-gosudarstvennom-partnerstve.html> (дата звернення: 05.09.2021).
24. Рекомендації парламентських слухань на тему «Національна інноваційна система: стан та законодавче забезпечення розвитку». 2018. URL: http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/DH6M300A.html (дата звернення: 04.09.2021).

25. УКРАЇНА 2030: Доктрина збалансованого розвитку. 2-ге вид. Львів : Кальварія, 2017. 164 с. URL: <https://www.google.com/search?q=УКРАЇНА+2030%3A> (дата звернення: 01.09.2021).
26. Salamon L.M. The New Governance and the Tools of Public Action: An Introduction. *Fordham Urban Law Journal*. 2011. Vol. 28. No. 5. P. 1611–1674. URL: <https://ir.lawnet.fordham.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=2182&context=ulj> (дата звернення: 09.08.2021).
27. Barma H., Kaiser K, Minh Le T., Vinula L. Rents to Riches? The Political Economy of Natural Resource-Led Development. The World Bank, Washington, 2012. 259 p. URL: <http://www.imf.org/external/np/seminares/eng/2013/fiscalpolicy.pdf/rajaragam.pdf> (дата звернення: 07.08.2021).
28. Gray C. Lane T., Varoudakis A. Fiscal Policy and Economic Growth. Lessons for Eastern Europe and Central Asia. Washington D.C., The World Bank, 2007. 356 p. URL: <https://cache-igetweb-v2.mt108.info/uploads/1575/filemanager/bb84e7b5cfe42bf321dfce77b0f011b2.pdf> (дата звернення: 28.08.2021).
29. Савчук Н.О. Вплив сучасних глобальних викликів на організацію бюджетної системи. *Вісник ТНЕУ*. 2014. № 3. С. 185–196. URL: <http://visnykj.tneu.edu.ua/index.php/visnykj/article/view/598/611> (дата звернення: 24.08.2021).

REFERENCES:

1. Ann Zammit. (2003) Development at risk: rethinking un-business partnerships. A joint publication by the south centre and unrisd. 328 p. Available at: <https://www2.ohchr.org/english/issues/globalization/business/docs/report5.pdf> (accessed 24 September 2021).
2. Shylepnytskyi P.I. (2011) Derzhavno-privatne partnerstvo: teoriia i praktyka: monohrafiia [Public-private partnership: theory and practice: a monograph]. Chernivtsi (in Ukrainian). 455 p.
3. Kruhlov V.V., Stadnyk V.V (2017) Derzhavno-privatne partnerstvo yak instrument rehionalnoho rozvytku [Public-private partnership as a tool for regional development]. *Teoriia ta praktyka derzhavnoho upravlinnia*, vol. 2, no. 57, pp. 1–7. Available at: https://www.researchgate.net/profile/Vitalij_Kruglov2/publication (accessed 04 September 2021).
4. Onehina V.M., Batiuk L.A. (2017) Derzhavno-privatne partnerstvo ta rozvytok silskykh terytorii v Ukraini [Public-private partnership and rural development in Ukraine]. *Aktualni problemy innovatsiinoi ekonomiky*, no. 2, pp. 64–71. Available at: http://apie.org.ua/wp-content/uploads/2017/04/apie_2017_r02_a09.pdf (accessed 26 August 2021).
5. Kredisov A.I., Bilous A.O. (2016) Derzhavno-privatne partnerstvo: svitovyi dosvid ta yoho vykorystannia v Ukraini [Public-private partnership: world experience and its use in Ukraine]. *Ekonomika Ukrainy*, vol. 2, no. 651, pp. 4–15.
6. Kozak L.S., Nizhnik A.A. (2021) Analiz ryzykiv u proektakh derzhavno-privatnoho partnerstva. [Public-private partnership: world experience and its use in Ukraine]. *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 27, pp. 27–35. Available at: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-27-35> (accessed 30 August 2021).
7. Romanchenko V.B. (2020) Suchasna sotsialno-ekonomichna model Ukrainy: yii holovni oznaky, rezultaty vprovadzhennia, dotsilnist zminennia. *Investytsii: praktyka ta dosvid*, no. 23, pp. 144–150. Available at: http://www.investplan.com.ua/pdf/23_2020/24.pdf (accessed 27 August 2021).
8. Ziglar J. (2009) Partnering for Value. Structuring effective public-private partnerships for infrastructure. Deloitte Development LLC, Foreign Affairs and International Trade Canada. 32 p. Available at: http://www.deloitte.com/assets/DcomPhilippines/Local%20Assets/Documents/dft_ps_partneringforvalue_090710.pdf (accessed 24 August 2021).
9. Coase R. (1960) The Problem of Social Cost. *Journal of Law and Economics*, vol. 3, no. 1, pp. 1–44. Available at: <http://www2.econ.iastate.edu/clases/ts220/hallam/Coase.pdf> (accessed 03 September 2021).
10. Rall J., Reed J., Farber N. (2010) Public-Private Partnerships for Transportation. A Toolkit for Legislators. NCSL Partners Project on PPPs for Transportation, Washington, D.C. 11 p. Available at: <http://www.laneconstruct.com/servlet/servlet.FileDownload?file=015U00000003oMg> (accessed 12 August 2021).
11. Ministerstvo Ekonomiky Ukrainy (2021). Stan Zdiisnennia DPP v Ukraini. [Status of PPP Implementation in Ukraine]. Ofitsiynyi VEB-SAIT (unpublished). Available at: <https://www.me.gov.ua/Documents/Detail> (accessed 05 August 2021).
12. Oleksandr S.V. (2019) Stratehiia “Yevropa – 2020”: u tsentri – liudyna. Yevropeyskyi dialoh. [Europe 2020 strategy: people at the center. European dialogue] (unpublished). Available at: <http://dialog.lviv.ua/strategiya-yevropa-2020-u-tsentri-lyudina> (accessed 03 September 2021).
13. Diehtiar A.O. (2017) Osoblyvosti zastosuvannia tekhnologii derzhavno-privatnoho partnerstva v upravlinni innovatsiinykh proektamy. *Visnyk NUTsZU. Seriia: Derzhavne upravlinnia*, vol. 1, no. 6, pp. 105–113. Available at: [http://nuczu.edu.ua/sciencearchive/PublicAdministration/vol6\(1\)/_2017_Deg.pdf](http://nuczu.edu.ua/sciencearchive/PublicAdministration/vol6(1)/_2017_Deg.pdf)(accessed 19 August 2021).
14. Typovi zakonodavchi polozhennia shchodo infrastrukturykh proektiv, yaki finansuiutsia pryvatnym koshtom UNCITRAL [Typical legislation on privately funded infrastructure projects by UNCITRAL] (The United Nations Commission on International Trade Law), 2003. 6 p. Available at: http://www.uncitral.org/uncitral/en/uncitral_texts/procurement_infrastructure/2003Model_PFI.html (accessed 06 August 2021).
15. Volkov V.V. (2012) Silovoe predprinimatel'stvo: ekonomiko-sotsiologicheskii analiz. S.-P.: izd-vo Evropeyskogo universiteta v Sankt-Peterburge. 352 p.

16. Chukaieva I.K., Bhan A.H. Derzhavno-privatne partnerstvo u realizatsii proektiv enerhetychnoi infrastruktury [Public-private partnership in the implementation of energy infrastructure projects]. *Ekonomika i prohnozuvannia*, no. 4, pp. 46–53. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/econprog_2012_4_6 (accessed 14 August 2021).
17. Definition 2005–2013. The Canadian Council for Public-Private Partnerships. Available at: <http://www.pppcouncil.ca/resources/about-ppp/definitions.html> (accessed 07 August 2021).
18. Shuliuk B.S. (2018) Kontseptualni zasady finansovoho mekhanizmu derzhavno-privatnoho partnerstva. *Visnyk ZhDTU*, vol. 4, no. 86, pp. 117–122. Available at: <http://ven.ztu.edu.ua/article/view/154055/153710> (accessed 16 August 2021).
19. Pro derzhavno-privatne partnerstvo: [About public-private partnership] Zakon Ukrainy vid 1 lypnia 2010 roku № 2404-VI stanom na 02.12.2012. St. 11. Available at: <http://www.zacon4.rada.gov.ua/show/2404-17> (accessed 23 August 2021).
20. Mayer O. (2004) Otsenka éffektyvnosti byznesa. Per. s anhl. (in Russian). Moscow: Vershyna. 280 p.
21. Ministerstvo rozvytku ghromad ta terytorij Ukrainy (2021) 294 proekty rehional'noho rozvytku vidibrani dlya finansuvannya u 2021 rotsi koshtom DFRR. [294 regional development projects have been selected for funding in 2021 by the State Fund for Rural Development]. Available at: <https://www.kmu.gov.ua/news/294-proekti-regionalnogo-rozvitku-vidibrani-dlya-finansuvannya-u-2021-roci-koshtom-dfrr> (accessed 04 September 2021).
22. World Bank Group (2021). Posibnyk ta instrumenty dlja rozrobky prohramy DPP. Chastyna 1 [Guide and tools for developing a PPP program. Part 1]. Available at: https://pppagency.me.gov.ua/wp-content/uploads/2021/06/day-3-ppp-manuals_line-ministries-.pdf (accessed 08 August 2021).
23. Natsyonal'nyy doklad (2007) "Rysky byznesa v chastno-hosudarstvennom partniorstve" [Business risks in public-private partnerships]. Moscow: Assotsyatsyya menedzherov. 108 p. Available at: <https://docplayer.com/39142004-Draft-nacionalnyy-doklad-riski-biznesa-v-chastno-gosudarstvennom-partniorstve.html> (accessed 05 September 2021).
24. Rekomendacii parlamentsykykh slukhanj na temu (2018) "Nacionaljna innovacijna systema: stan ta zakonodavche zabezpechennja rozvytku" [National innovation system: state and legislative support of development]. Available at: http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/DH6M300A.html (accessed 04 September 2021).
25. UKRAYINA 2030: (2017) Doktryna zbalansovanoho rozvytku [The doctrine of balanced development]. Vydannya druhe. L'viv: Kal'variya, 164 p. Available at: <https://www.google.com/search?q=UKRAYINA+2030%3A> (accessed 01 September 2021).
26. Lester M. Salamon. (2011) The New Governance and the Tools of Public Action: An Introduction. *Fordham Urban Law Journal*, vol. 28, no. 5, pp. 1611–1674. Available at: <https://ir.lawnet.fordham.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=2182&context=ulj> (accessed 09 August 2021).
27. Barma H., Kaiser K, Minh Le T., Vinula L. (2012) Rents to Riches? The Political Economy of Natural Resource-Led Development. The World Bank, Washington, 259 p. Available at: <http://www.imf.org/external/np/seminares/eng/2013/fiscalpolicy.pdf/rajaram.pdf> (accessed 07 August 2021).
28. Gray C. Lane T., Varoudakis A. (2007) Fiscal Policy and Economic Growth. Lessons for Eastern Europe and Central Asia. Washington D.C., The World Bank, 356 p. Available at: <https://cache-igetweb-v2.mt108.info/uploads/1575/filemanager/bb84e7b5cfe42bf321dfce77b0f011b2.pdf> (accessed 28 August 2021).
29. Savchuk N.O. (2014) Vplyv suchasnykh hlobalnykh vykykiv na orhanizatsiiu biudzhethnoi systemy [Influence of modern global challenges on the organization of the budget system]. *Visnyk TNEU*, no. 3, pp. 185–196. Available at: <http://visnykj.tneu.edu.ua/index.php/visnykj/article/view/598/611> (accessed 24 September 2021).

МАТЕМАТИЧНІ МЕТОДИ, МОДЕЛІ ТА ІНФОРМАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ В ЕКОНОМІЦІ

УДК 339.13.053.3:004.9

DOI: <https://doi.org/10.32782/easterneurope.32-21>

АНАЛІЗ РОЗВИТКУ УКРАЇНСЬКОЇ ІТ-СФЕРИ ТА ІНВЕСТУВАННЯ У ІТ-ПРОЄКТИ

ANALYSIS OF THE DEVELOPMENT OF THE UKRAINIAN IT SPHERE AND INVESTMENT IN IT PROJECTS

Стадник Ю.А.

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри цифрової економіки та бізнес-аналітики,
Львівський національний університет імені Івана Франка

Васьків О.М.

старший викладач кафедри цифрової економіки та бізнес-аналітики,
Львівський національний університет імені Івана Франка

Stadnyk Yulianna

Ivan Franko National University of Lviv

Vaskiv Oksana

Ivan Franko National University of Lviv

Стаття присвячена аналізу розвитку вітчизняної сфери інформаційних технологій, принципів та особливостей інвестування у ІТ-проєкти та моделюванню формування інвестиційного портфеля. Розглянуто основні показники, що характеризують динаміку української ІТ-галузі протягом останніх років, виконано графічне представлення зміни кількості фахівців з інформаційних технологій та обсягу інвестицій у вітчизняну сферу інформаційних технологій. Виконано постановку задачі інвестування у ІТ-проєкти із застосуванням апарату багатокритеріальної оптимізації. Критеріями задачі вибрано чисту теперішню вартість, внутрішню норму дохідності та період повернення інвестицій. Здійснено пошук розв'язки багатокритеріальної задачі формування інвестиційного портфеля та аналіз отриманих результатів.

Ключові слова: інформаційні технології, ІТ-проєкт, стартап, інвестиції, економіко-математична модель, задача багатокритеріальної оптимізації.

Статья посвящена анализу развития отечественной сферы информационных технологий, принципов и особенностей инвестирования в ИТ-проекты и моделированию формирования инвестиционного портфеля. Рассмотрены основные показатели, характеризующие динамику украинской ИТ-отрасли в течение последних лет, выполнено графическое представление изменения количества специалистов по информационным технологиям и объема инвестиций в отечественную сферу информационных технологий. Выполнена постановка задачи инвестирования в ИТ-проекты с применением аппарата многокритериальной оптимизации. Критериями задачи выбраны чистая текущая стоимость, внутренняя норма доходности и период возврата инвестиций. Осуществлены поиск решения многокритериальной задачи формирования инвестиционного портфеля и анализ полученных результатов.

Ключевые слова: информационные технологии, ИТ-проект, стартап, инвестиции, экономико-математическая модель, задача многокритериальной оптимизации.

The Ukrainian sector of information technologies is characterized with the rapid growth and it is one of the leading sectors of the economy of our country. The development of the industry depends on the attraction of investment resources of various forms and types. The article is devoted to the topical problem of investing in Ukrainian IT. The article reveals the issues of analysis of the development of the domestic sphere of information technologies, principles and features of investing in IT projects and modeling of the formation of the investment portfolio.

The paper describes the state of the Ukrainian IT industry. The main indicators that characterize the dynamics of the Ukrainian IT industry in recent years are presented, in particular the growth rate of the industry and the number of specialists, the dynamics of investments in the domestic IT sector in general and investments into startups. A graphical representation of the change in the number of IT specialists and the amount of investments in the Ukrainian IT industry was done. The main types of investments in IT projects at different stages of their development are presented. Much attention is paid to own funds, private investments, venture capital, strategic investment, equity, their features and main characteristics are described in the article. The main indicators that determine the effectiveness of investment projects are also presented: net present value, internal rate of return and payback period. These criteria are used to evaluate investments in information technology projects. The task of investing in IT projects was performed using the method of multicriteria optimization. This approach makes it possible to identify investment projects that are characterized by the best indicators of value at the same time on several evaluation criteria, while taking into account the limitations and priorities of the investor or decision maker. After completing all the stages of multi-criteria optimization, the solutions of the problem of investment portfolio formation are determined and the analysis of the obtained results is performed.

Key words: information technologies, IT project, startup, investments, economic-mathematical model, multicriteria optimization problem.

Постановка проблеми. Розвиток ІТ-індустрії в Україні здійснюється швидкими темпами, що значно випереджають середні темпи розвитку цього сегменту у світі. Почався розвиток української ІТ-індустрії з аутсорсингу, який поступово видозмінився, розширивши кількість надаваних послуг та перерісши у ІТ-сервіс. Поступово вітчизняні компанії почали розробляти та пропонувати ринку власний ІТ-продукт. Сьогодні українська ІТ-галузь успішно конкурує на світовому ринку і є надійним джерелом валютних надходжень, що сприяє підтримці курсу гривні. Україна за показниками розвитку ІТ-індустрії входить до топ-20 країн світу. Велике значення для успішної реалізації ІТ-проєктів та розвитку сфери інформаційних технологій має проблема інвестування в українські ІТ-компанії та ІТ-стартапи.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У зарубіжній та вітчизняній науковій літературі питання розвитку ІТ-сектору відзначається популярністю. Серед зарубіжних дослідників проблематикою розвитку сфер інформаційних технологій та інформатизації суспільства займалися Дж. Сакс, М. Портер, Ф. Махлуп, М. Порат. Вітчизняні науковці та практики значну увагу приділяють аналізу впливу інформаційних технологій на економічне зростання та розвиток країни. Так, Р. Яремчук відзначає, що Україна нині є одним із найперспективніших ринків високих технологій та інновацій в Центральній і Східній Європі, оскільки українські ринки проходять процесі інтеграції з ринками країн Євросоюзу, що дає вагомий стимул для активного комплексного розвитку вітчизняної ІТ-галузі. Д. Овчаренко наводить цифри, які свідчать про те, що експорт ІТ-послуг України приносить більше 5 млрд. доларів на рік [1].

Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми. Однак багатьом питанням функціонування та розвитку ІТ-індустрії варто приділити більше уваги та продовжити роботу в напрямі їх подальшого аналізу. Одним із перспективних напрямів досліджень є

питання інвестування у ІТ-галузь, що, з одного боку, створює базу для її розвитку, а з іншого боку, має бути ефективним та приносити вигоду інвестору. Робота присвячена аналізу розвитку ІТ-сфери в Україні та процесу інвестування в неї, а також економіко-математичному моделюванню інвестування у ІТ-проєкти.

Постановка завдання. Як уже зазначалось, українська галузь інформаційних технологій швидко зростає, створюючи нові робочі місця та здійснюючи значний внесок у розвиток економіки країни. У статті буде представлено динаміку основних показників розвитку ІТ-сфери та обсягів інвестицій у неї у цифровому та графічному вигляді.

На різних етапах існування ІТ-проєкту застосовуються різні види інвестицій. Завданням роботи є опис основних аспектів, переваг та недоліків різних видів інвестування у ІТ, характеристика найважливіших критеріїв оцінювання ефективності інвестиційних проєктів. Для вибору ефективних варіантів вкладення коштів доцільно поєднати ці критерії ефективності у багатокритеріальній задачі формування портфеля інвестиційних проєктів та продемонструвати процес пошуку її розв'язань.

Виклад основного матеріалу дослідження. Поняття "ІТ-сфера" включає комплекс напрямів та видів діяльності, пов'язаних зі створенням, зберіганням, обробленням та управлінням даними із застосуванням комп'ютерної техніки, інформаційних систем та технологій. Його доцільно пов'язувати з діяльністю економічних агентів, яка здійснюється у таких напрямках, як комп'ютерне програмування, консультування з питань інформатизації, діяльність із керування комп'ютерним устаткуванням; видання програмного забезпечення та комп'ютерних ігор для всіх платформ; надання програмних продуктів у режимі «онлайн»; навчання (комп'ютерній грамотності, розробленню, модифікації, тестуванню та технічній підтримці програмного забезпечення, бізнес-аналізу), організація графічних інтерфейсів, процесів із контролю якості, сис-

темного адміністрування, проєктного менеджменту, розроблення документацій; оброблення даних, розміщення інформації на вебвузлах, вебпорталах; дослідження та експериментальні розробки у сфері інформаційних та інформаційно-комунікаційних технологій [2].

Кожен із цих напрямів має свою специфіку організації, функціонування та розвитку, але всі вони є актуальними та швидко розвиваються на теренах нашої держави. Кількість ІТ-фахівців у країні зростає значними темпами, а саме з 89 тис. фахівців у 2015 році до 190 тис. у 2019 році [3]. Динаміка зростання кількості фахівців вітчизняної ІТ-сфери представлена на рис. 1.

За оцінками Світового Банку, міжнародних консалтингових компаній та вітчизняної ІТ-спільноти, протягом останніх 4–5 років демонструється щорічне зростання не менше 25%. За результатами 2019 року темпи зростання українського ІТ склали рекордні 30% [4].

Складному 2020 року, незважаючи на COVID-19 та економічну кризу, не вдалося суттєво вплинути на динаміку вітчизняної сфери інформаційних технологій. Період пандемії надав поштовх цифровій трансформації. Глобальна пандемія та карантин змусив компанії та організації пришвидшити перехід у цифрову економіку та надали новий розвиток цифровим технологіям.

Українська ІТ-галузь у першому півріччі 2020 року відреагувала на глобальні економічні зміни сповільненням зростання з 30% до 24%, проте дуже швидко поновила свої позиції та повернулася на докризовий рівень. У 2020 році обсяг українського ІТ-експорту вперше перевищив \$5 млрд. продемонструвавши зростання у 20,44% порівняно з 2019 роком [5].

За неофіційними даними, в Україні зараз більше 4 тисяч компаній, близько половина з них зареєстрована в Києві. Крім того, експерти "IT Ukraine Association" підрахували, що один працівник в ІТ-індустрії створює 3–4 робочих місця в суміжних галузях [1].

Окремо варто розглянути розвиток українських ІТ-стартапів та продуктових компаній, оскільки вони залежать від інвестицій та найбільше відчувають вплив загального стану світової і вітчизняної економіки.

Обсяги інвестування у українські ІТ-компанії також відзначається позитивною динамікою, що представлено на рис. 2.

За підсумками кризового 2020 року українські ІТ-компанії одержали \$571 млн. інвестицій, що на \$27 млн. більше, ніж було у 2019 році. 62% із загальної суми залучили чотири глобальні компанії, які мають українське коріння, а саме "GitLab", "Creatio", "Restream" і "airSlate" [6].

Минулий рік став також рекордним щодо фінансування на ранній стадії. Так, на посівних і А-раундах вітчизняним стартапам вдалося залучити \$161 млн., більшу частину яких отримали від міжнародних інвесторів. Ця цифра в 3,5 рази перевищує показник 2019 року. Міжнародні фонди "Iconiq Capital", "General Catalyst", "Goldman Sachs VC" стали основними інвесторами цього року [7]. Для українських стартапів це головні інвестори на початкових стадіях.

Найбільш швидкозростаючим стартапом 2020 року став застосунок "Reface.ai", який дає змогу змінювати обличчя у відео. Застосунок був запущений у січні, а протягом року його завантажили 70 млн. разів [7].

Отже, українські проєкти у сфері інформаційних технологій все частіше виходять на міжна-

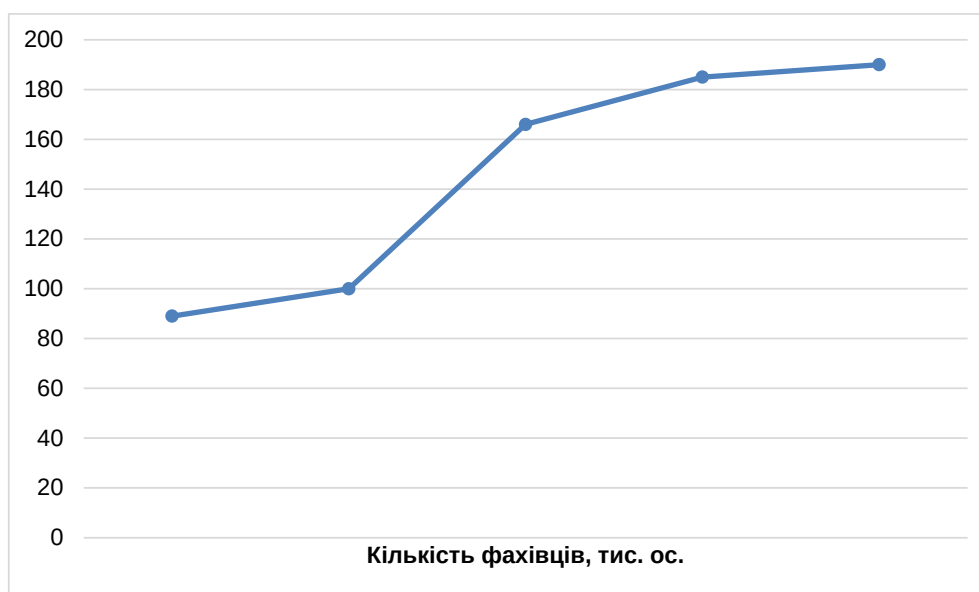


Рис. 1. Динаміка кількості фахівців вітчизняної ІТ-сфери

Джерело: сформовано авторами на основі [3]

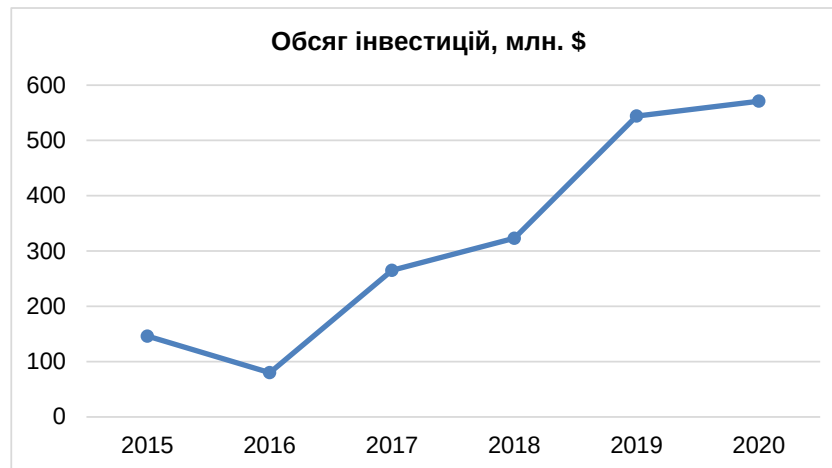


Рис. 2. Динаміка інвестицій у ІТ-сферу України

Джерело: сформовано авторами на основі [6]

родний рівень. ІТ-підприємці з власного досвіду знають усі нюанси залучення іноземних інвестицій. Серед основних видів інвестицій у сфері ІТ доцільно назвати власні кошти; кредити; приватних інвесторів; посівне фінансування; венчурне інвестування; стратегічне інвестування; акціонерний капітал [8]. Для нових ІТ-проектів головними джерелами інвестування є власні кошти та посівне інвестування, яке можна отримати від приватних інвесторів або невеликих венчурних фондів. Ці види інвестицій покликані надати поштовх для розвитку проектам із невеликою історією успіху, але високим ринковим потенціалом. Інвестиції такого виду, як правило, характеризуються невеликими обсягами та термінами.

Під час здійснення венчурного інвестування кошти молодим компаніям, які проходять ранню стадію розвитку, надаються на тривалий термін. Інвестор у цьому разі отримує частку в цих компаніях. Венчурний інвестор може бути корисним для розвитку стартапу завдяки своїм зв'язкам серед потенційних покупців і партнерів, однак вимагає захисту свого вкладення від подальшого розмивання частки й права контролю під час прийняття важливих рішень.

Кредитне інвестування є поширеним на стадії початкових продажів продукту і пов'язано з необхідністю матеріального забезпечення боргових зобов'язань та сплатою немалих відсотків. Отримання кредитних коштів для фінансування ІТ-проектів обмежується тим фактором, що основним капіталом ІТ-компанії є трудові ресурси, а вартість основних засобів є порівняно невеликою.

Стратегічне інвестування має на меті купівлю великого пакета акцій, який забезпечить участь інвестора в управлінні компанією. Інвестор очікує на отримання стійкого доходу від частки в проекті, а також вплив на прийняття рішень у компанії завдяки придбанню контрольного

пакета. Інвестиції такого виду є довготривалими та значними за обсягом.

Залучення акціонерного капіталу за допомогою публічного розміщення, акцій практикується розвинутими компаніями з міцною позицією на ринку та хорошими перспективами зростання, є тривалим і трудомістким процесом, при цьому власники та керівники компанії частково втрачають контроль над підприємством. Такий спосіб залучення коштів є недоступним для стартапів та малого бізнесу.

Зазвичай найбільшим попитом у інвесторів користуються компанії зі значним потенціалом, які працюють у таких пов'язаних з інформаційними технологіями сегментах, як виробництво програмного забезпечення, мобільні платформи та сервіси, соціальні мережі. Переважно інвестування відбувається, коли вже існує готовий запатентований продукт і спланована стратегія розвитку у бізнес-плані. Результати аналізу компанії "The Library House" говорять про те, що інвестування у розроблення програмного забезпечення є одним із найвигідніших варіантів вкладення коштів в ІТ-сферу за співвідношенням «повернення/інвестований капітал».

Жодна інвестиційна угода не відбувається без попереднього детального аналізу інвестиційного проекту і компанії. Найпоширенішими критеріями оцінювання інвестицій, зокрема в ІТ, є чиста теперішня вартість (NPV), внутрішня норма дохідності (IRR) та період повернення інвестицій (PBP) [8].

Показник чистої теперішньої вартості являє собою дисконтну цінність проекту і дорівнює різниці між майбутньою вартістю потоку очікуваних вигід і поточною вартістю нинішніх та подальших витрат проекту протягом усього його циклу. Він є показником абсолютної ефективності інвестицій і допомагає прийняти рішення щодо прийняття чи відхилення проекту, а також вибрати найефективніший варіант вкладень.

Внутрішня норма дохідності є дисконтною ставкою, за якою майбутня вартість грошового потоку від інвестицій приводиться до теперішньої вартості інвестованих коштів. Вона показує у відсотках прибуток із вкладеного капіталу за рік. Економічний зміст показника IRR полягає в тому, що він визначає максимально допустиму вартість (ціну) капіталу, прийнятну для реалізації цього проєкту. Внутрішня норма дохідності дає змогу точніше порівняти між собою варіанти вкладення коштів, особливо тоді, коли проєкти значно різняться між собою.

Визначення терміну повернення або окупності інвестицій характеризує кількість часу, необхідну для покриття витрат на той чи інший проєкт або для повернення коштів, вкладених підприємством за рахунок коштів, одержаних у результаті основної діяльності за цим проєктом, тобто кількість років, за які повертаються первинні інвестиції. Прийнято вважати, що метод розрахунку періоду окупності характеризує ліквідність, а не прибутковість інвестицій, тому цей метод має особливе значення у період інфляції.

Для повнішого аналізу варіантів вкладень в ІТ та формування ефективного портфеля інвестиційних проєктів доцільно розглянути описані критерії оцінювання вкладень у сукупності та поєднати їх у багатокритеріальній економіко-математичній моделі.

Розраховані значення чистої теперішньої вартості, внутрішньої норми дохідності та періоду окупності кількох об'єктів інвестування наведені в табл. 1. Саме ці три показники при-

ймаються як критерії багатокритеріальної задачі формування портфеля інвестиційних проєктів.

Методика багатокритеріальної оптимізації складається з кількох етапів. На першому етапі виконується відсів неефективних планів та визначаються межі варіації кожної з цільових функцій на множині ефективних планів. Усі плани цієї задачі можна вважати ефективними, оскільки жодний з них не є строго більш переважним від іншого.

Побудова узагальненої адитивної функції цінності здійснюється за формулою $u = \sum_{k=1}^p \alpha_k f_k(x)$, де вагові коефіцієнти обчислюються за формулами $\alpha_k = \frac{1}{y_k^* - y_k^0}$, $k = \overline{1, p}$, де y_k^*, y_k^0 – найкраще та найгірше значення k -ї цільової функції.

Характеристика множини ефективних об'єктів інвестування та вагових коефіцієнтів функції цінності представлені в табл. 2.

Результати розрахунку цінності кожного об'єкта інвестування наведено в табл. 3.

Як видно з таблиці, найкращі значення критеріїв цінності мають четвертий, п'ятий, восьмий та шостий об'єкти інвестування.

Особою, що приймає інвестиційне рішення, виконується оцінювання задовільності отриманих результатів на основі показників цінності інвестиційних проєктів та меж варіації критеріальних показників. Нехай ОПР не вважає оцінки інвестиційних проєктів $f(x^4)$, $f(x^5)$, $f(x^8)$, $f(x^6)$ задовільними та вводить припустимі рівні для

Таблиця 1

Значення критеріальних показників об'єктів інвестування

Критерій (f_k)	Об'єкт інвестування (x)								
	1	2	3	4	5	6	7	8	
NVP, тис. \$	1 250	2 200	950	2 530	2 820	2 950	2 800	3 420	
IRR, %	32,7	28,5	31,4	43,4	36,8	40,4	33,6	42,6	
PBP, роки	3,7	4	3,5	4,8	4,2	5,1	4,1	5,5	

Джерело: авторська розробка

Таблиця 2

Характеристика множини ефективних об'єктів інвестування, вагових коефіцієнтів функції цінності

№	Цільова функція	Значення цільової функції на множині ефективних проєктів		Вагові коефіцієнти
		y_k^*	y_k^0	
1	NVP, тис. \$ (до максимуму)	3 420	950	$\alpha_1 = \frac{1}{3420 - 950} = \frac{1}{2470}$
2	IRR, % (до максимуму)	43,4	28,5	$\alpha_2 = \frac{1}{43,4 - 28,5} = \frac{1}{14,9}$
3	PBP, роки (до мінімуму)	3,5	5,5	$\alpha_3 = \frac{1}{3,5 - 5,4} = \frac{1}{-2}$

Джерело: авторська розробка

Таблиця 3

Характеристики цінності інвестиційних проєктів

Об'єкт інвестування	1	2	3	4	5	6	7	8
NVP	0,506073	0,890688	0,384615	1,024291	1,1417	1,194332	1,133603	1,384615
IRR	2,194631	1,912752	2,107383	2,912752	2,469799	2,711409	2,255034	2,85906
PBP	-1,85	-2,25	-1,75	-2,4	-2,1	-2,55	-2,45	-2,75
Всього	0,850704	0,80344	0,741998	1,537043	1,511499	1,355741	1,038637	1,493676

Джерело: авторська розробка

критерія чистої теперішньої вартості й періоду окупності. Значення припустимого рівня для показника NVP становить 3 000 тис. грн., а для показника PBP – 4,6 роки.

Для визначення реальності встановлених припустимих рівнів критеріальних показників розв'язується така однокритеріальна задача:

$$\left. \begin{array}{l} t \rightarrow \max, \\ \frac{f_k(x) - \xi_k}{y_k^* - \xi_k} \geq t, \quad k=1, p \\ x \in X \end{array} \right\} \Rightarrow \left. \begin{array}{l} t \rightarrow \max, \\ NVP \geq 3000 + t(3420 - 3000), \\ PBP \leq 4,6 - t(4,6 - 3,5), \\ x \in X \end{array} \right\}$$

Для кожного критерія і серед знайдених t вибирається найбільший. Максимальне значення t становить -0,476, тому первісні припустимі рівні можна вважати нереальними, а їх корегування здійснювати в бік послаблення. Реальні рівні, що відповідають первісним, мають такі значення:

$$\xi_1^* = 3000 + 420^* (-0,476) = 2800 \text{ тис. \$}, \\
 \xi_1^* = 4,6 + 1,1^* (-0,476) = 5,12 \text{ роки}.$$

Реальним припустимим рівням задовольняють три ефективні інвестиційні проєкти, а саме п'ятий, шостий та сьомий. Їх оцінки мають такі значення:

$$f(x^5) = \begin{bmatrix} 2820 \\ 36,8\% \\ 4,2 \end{bmatrix}, \quad f(x^6) = \begin{bmatrix} 2950 \\ 40,4\% \\ 5,4 \end{bmatrix}$$

$$\text{та } f(x^7) = \begin{bmatrix} 2800 \\ 33,6\% \\ 4,1 \end{bmatrix}.$$

Ці проєкти можуть бути рекомендовані особі, що приймає рішення, для включення в інвестиційний портфель.

Висновки. Таким чином, постановка та реалізація багатокритеріальної задачі формування портфеля інвестиційних проєктів дає можливість визначити проєкти, які характеризуються кращими показниками цінності за кількома критеріями оцінювання, а саме чистої теперішньої вартості, внутрішньої норми дохідності та періоду повернення інвестицій, а також врахувати обмеження та пріоритети інвестора під час прийняття рішень стосовно вкладення коштів. Це підвищує наукову обґрунтованість та ефективність інвестиційних рішень у процесі здійснення вкладень в ІТ.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Овчаренко Д. ІТ в Україні: куди ми рухаємося. *DOU*. 2020. URL: <https://dou.ua/lenta/columns/future-of-it-ukraine> (дата звернення: 10.08.2021).
2. Про Національну програму інформатизації : Закон України від 4 лютого 1998 року № 74/98-ВР (із змінами та доповненнями). URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/74/98-%D0%B2%D1%80> (дата звернення: 8.08.2021).
3. Соловійова І. Розвиток ІТ-ринку України: складнощі, виклики та можливості. *Економічна правда*. 2020. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2021/06/30/675491> (дата звернення: 13.08.2021).
4. Вікулова А., Савчук В. Перспективи розвитку ринку ІТ-послуг в Україні. *Причорноморські економічні студії*. 2020. № 51. С. 27–33.
5. BRDO: Обсяг українського ІТ-експорту вперше перетнув позначку \$5 млрд. за рік та \$16 млрд. за п'ять років. *ITC.UA*. 2020. URL: <https://itc.ua/news/brdo-obsyag-ukra%D1%97nskogo-it-eksportu-vpershe-peretnuv-roznachku-5-mlrd-za-rik-ta-16-mlrd-za-pyat-rokiv> (дата звернення: 13.08.2021).
6. Куничак О. Динаміка ринку ІТ в Україні. Про що говорять цифри. *НВ Бізнес*. 2019. URL: <https://biz.nv.ua/ukr/experts/dinamika-rinku-it-v-ukrajini-pro-shcho-govoryat-cifri-50056255.html> (дата звернення: 14.08.2021).
7. Український ІТ-сектор отримав інвестиції у понад 500 мільйонів доларів. 2020. *Na chasi news*. URL: <https://nachasi.com/news/2020/03/11/investments-in-ukrainian-it> (дата звернення: 14.08.2021).
8. Катренко А., Пастернак О. Системні аспекти інвестування в галузі інформаційних технологій. 2014. URL: http://science.lp.edu.ua/sites/default/files/Papers/45_66.pdf (дата звернення: 16.08.2021).

REFERENCES:

1. Dmytro Ovcharenko. (2020) IT v Ukraini: kudy my rukhajemosja [IT in Ukraine: where we are heading]. Available at: <https://dou.ua/lenta/columns/future-of-it-ukraine> (accessed 10 August 2021).
2. Zakon Ukrainy "Pro Natsionalnu prohramu informatyzatsii" vid 04.02.1998 № 74/98-VR (iz zminamy ta dopovnenniamy) (1998) [Law of Ukraine "On the National Programme of Informatization" from 04.02.1998 No. 74/98 (with changes)]. Available at: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/74/98-%D0%B2%D1%80> (accessed 8 August 2021).
3. Solovjova I. (2020) Rozvytok IT-rynku Ukrainy: skladnoshhi, vyklyky ta mozhlyvosti [Development of the IT market of Ukraine: difficulties, challenges and opportunities]. Available at: <https://www.epravda.com.ua/columns/2021/06/30/675491> (accessed 13 August 2021).
4. Vikulova A., Savchuk V. (2020) Perspektyvy rozvytku rynku IT-poslugh v Ukraini [Prospects for the development of the IT services market in Ukraine]. *Prychornomorsjki ekonomichni studiji*, vol. 51, pp. 27–33.
5. ITC.UA (2020) BRDO: Obsjagh ukrajinskogho IT-eksportu vpershe peretnuv poznachku \$5 mlrd. za rik ta \$16 mlrd. za p'jatj rokiv [BRDO: For the first time, Ukrainian IT exports exceeded \$ 5 billion a year and \$ 16 billion in five years]. Available at: <https://itc.ua/news/brdo-obsyag-ukra%D1%97nskogo-it-eksportu-vpershe-peretnuv-poznachku-5-mlrd-za-rik-ta-16-mlrd-za-pyat-rokiv> (accessed 13 August 2021).
6. Oljgha Kunychak. (2019) Dynamika rynku IT v Ukraini. Pro shho ghovorjatj cyfry [Dynamics of the IT market in Ukraine. What the numbers say]. Available at: <https://biz.nv.ua/ukr/experts/dynamika-rinku-it-v-ukrajini-pro-shcho-govoryat-cifri-50056255.html> (accessed 14 August 2021).
7. Na chasi news (2020) Ukrajinsjkyj IT sektor otrymav investyciji u ponad 500 miljoniv dolariv [The Ukrainian IT sector has invested more than \$ 500 million]. Available at: <https://nachasi.com/news/2020/03/11/investments-in-ukrainian-it> (accessed 14 August 2021).
8. Katrenko A., Pasternak O. (2014) Systemni aspekty investuvannja v ghaluzi informacijnykh tekhnologhij [Systemic aspects of investing in the field of information technology]. Available at: http://science.lp.edu.ua/sites/default/files/Papers/45_66.pdf (accessed 16 August 2021).

ЗМІСТ

СВІТОВЕ ГОСПОДАРСТВО І МІЖНАРОДНІ ЕКОНОМІЧНІ ВІДНОСИНИ

Іванієнко В.В., Іванієнко К.В. ТЕОРЕТИЧНІ, ТЕХНОЛОГІЧНІ ТА ІНФОРМАЦІЙНІ СКЛАДНИКИ ПРОЦЕСУ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ЕКСПОРТНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВ В СУЧАСНИХ УМОВАХ ГОСПОДАРЮВАННЯ.....	3
Самодай В.П., Машина Ю.П., Руденко Н.В. СУТНІСТЬ ГЛОБАЛЬНОГО БРЕНДИНГУ ТА ЙОГО ЗНАЧЕННЯ ДЛЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ КОМПАНІЇ.....	10
Середа В.І., Нагачевська Т.В., Кульчицька І.С. ФАКТОРИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ УКРАЇНСЬКИХ ВИРОБНИКІВ МЕДУ НА РИНКАХ КРАЇН ЄС.....	18

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

Глівінська Ю.В. МАТРИЦЯ ВИБОРУ ЕФЕКТИВНОГО ВАРІАНТА ІННОВАЦІЙНО-ІНВЕСТИЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ.....	29
Масленников Є.І., Гусєв А.О. ПОДАТОК НА ДОДАНУ ВАРТІСТЬ В УКРАЇНІ: ПОТОЧНИЙ СТАН ТА ШЛЯХИ РЕФОРМУВАННЯ.....	35

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ

Боденчук Л.Б., Лаврова І.А. ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРОЦЕСУ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА ШЛЯХОМ ІНТЕГРАЦІЇ ЗБАЛАНСОВАНОЇ СИСТЕМИ ПОКАЗНИКІВ В СИСТЕМУ БЮДЖЕТУВАННЯ.....	39
Буняк Н.М. СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА.....	46
Кіріс С.П. РОЗРОБЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ БАГАТОКВАРТИРНИМИ БУДИНКАМИ В УКРАЇНІ.....	52
Кошельок Г.В., Малікова І.П. МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ОЦІНКИ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА.....	62
Маковоз О.С., Крайня Д.Р., Обуховський О.В. ФАКТОРИ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ В СИСТЕМІ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА.....	70
Сидорук А.В., Омеляненко Г.А., Середа І.В. АВТОМАТИЗАЦІЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДАМИ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА.....	76
Шейко Ю.О. ПРІОРИТЕТИ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ В СУЧАСНИХ УМОВАХ.....	83
Shikovets Catherine, Kvita Halyna, Bebko Svetlana THE SYSTEM AND SITUATIONAL MODELS OF BUSINESS ACTIVITY	90

РОЗВИТОК ПРОДУКТИВНИХ СИЛ І РЕГІОНАЛЬНА ЕКОНОМІКА

Шепель Т.В., Живець А.М. РЕСТОРАННЕ ГОСПОДАРСТВО ХЕРСОНЩИНИ В УМОВАХ ПАНДЕМІЇ COVID-19: ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ.....	96
---	----

ДЕМОГРАФІЯ, ЕКОНОМІКА ПРАЦІ,
СОЦІАЛЬНА ЕКОНОМІКА І ПОЛІТИКА

Полякова С.В., Когатько Ю.Л.
ОБ'ЄДНАНІ ТЕРИТОРІАЛЬНІ ГРОМАДИ: ОЦІНКА ФІНАНСОВОЇ СПРОМОЖНОСТІ
ТА МЕХАНІЗМІВ РОЗПОДІЛУ КОШТІВ.....106

Ткачук І.М.
ОЦІНКА СУЧАСНОГО СТАНУ СИСТЕМИ
НЕДЕРЖАВНОГО ПЕНСІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ В УКРАЇНІ.....118

ГРОШІ, ФІНАНСИ І КРЕДИТ

Антоненко В.М., Катранжи Л.Л.
ДИСКУСІЙНІ ПИТАННЯ ЩОДО ВИЗНАЧЕННЯ СУТНОСТІ ПОНЯТТЯ
«ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНИЙ МЕХАНІЗМ».....125

Лапішко М.Л., Косик В.Ю.
ДЕРЖАВНА ПІДТРИМКА КРЕДИТУВАННЯ
МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ: ЗДОБУТКИ ТА ПРОБЛЕМИ.....135

Юдіна С.В., Галаганов В.О., Мажара О.Є.
МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМУ
ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ УПРАВЛІННЯ
ПОТЕНЦІАЛОМ ІНВЕСТИЦІЙНОГО (ІННОВАЦІЙНОГО) РОЗВИТКУ.....142

Юхименко П.І., Герасименко І.О., Степанець А.О.
ІННОВАЦІЙНІ ФІНАНСОВІ ТЕХНОЛОГІЇ
В РОЗБУДОВІ ІНФРАСТРУКТУРИ СІЛЬСЬКИХ ТЕРИТОРІЙ.....149

МАТЕМАТИЧНІ МЕТОДИ, МОДЕЛІ
ТА ІНФОРМАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ В ЕКОНОМІЦІ

Стадник Ю.А., Васьків О.М.
АНАЛІЗ РОЗВИТКУ УКРАЇНСЬКОЇ ІТ-СФЕРИ ТА ІНВЕСТУВАННЯ У ІТ-ПРОЄКТИ.....158

CONTENTS

WORLD ECONOMY AND INTERNATIONAL ECONOMIC RELATIONS

Ivaniienko Viktor, Ivaniienko Karyna THEORETICAL, TECHNOLOGICAL AND INFORMATION COMPONENTS THE PROCESS OF FORMATION OF THE STRATEGY OF DEVELOPMENT OF EXPORT POTENTIAL OF ENTERPRISES IN MODERN CONDITIONS OF MANAGEMENT.....	3
Samoday Valentyna, Mashyna Yuliia, Rudenko Natalia THE ESSENCE OF GLOBAL BRANDING AND ITS IMPORTANCE FOR COMPANY COMPETITIVENESS.....	10
Sereda Valentyna, Nagachevska Tetiana, Kulchitska Iryna FACTORS OF INCREASING COMPETITIVENESS OF UKRAINIAN HONEY MANUFACTURERS IN THE EU MARKETS.....	18

ECONOMY AND OPERATION OF NATIONAL ECONOMY

Hlivinska Yuliia MATRIX OF CHOICE OF EFFECTIVE OPTION OF INNOVATIVE-INVESTMENT POTENTIAL OF ECONOMIC DEVELOPMENT.....	29
Maslennikov Yevhen, Husiev Artem VALUE ADDED TAX IN UKRAINE: CURRENT STATE AND WAYS OF REFORMING.....	35

ECONOMY AND ENTERPRISE MANAGEMENT

Bodenchuk Lilya, Lavrova Irina IMPROVING THE EFFICIENCY OF THE ENTERPRISE STRATEGY IMPLEMENTATION PROCESS THROUGH INTEGRATION OF A BALANCED SYSTEM OF INDICATORS INTO THE SYSTEM OF THE SYSTEM.....	39
Buniak Nadiia MANAGEMENT SYSTEM OF INNOVATIVE DEVELOPMENT OF THE ENTERPRISE.....	46
Kiris Stanislav DEVELOPMENT OF A MANAGEMENT SYSTEM FOR APARTMENT BUILDINGS IN UKRAINE.....	52
Koshelok Halyna, Malikova Iryna METHODICAL APPROACHES TO ASSESSING THE ECONOMIC SECURITY OF THE ENTERPRISE.....	62
Makovoz Oksana, Krainya Diana, Obukhovskiy Oleksandr FACTORS OF INVESTMENT STRATEGY ARE IN SYSTEM INCREASE TO COMPETITIVENESS OF ENTERPRISE.....	70
Sydooruk Anna, Omelianenko Halyna, Sereda Igor AUTOMATION OF RESTAURANT MANAGEMENT SYSTEM.....	76
Sheiko Yuliia PRIORITIES OF INNOVATIVE ACTIVITY OF HOTEL AND RESTAURANT BUSINESS IN MODERN CONDITIONS.....	83
Shikovets Catherine, Kvita Halyna, Bebko Svetlana THE SYSTEM AND SITUATIONAL MODELS OF BUSINESS ACTIVITY	90

DEVELOPMENT OF PRODUCTIVE POTENTIAL AND REGIONAL ECONOMY

Shepel Tetiana, Zhyvets Alla RESTAURANT ECONOMY OF KHERSON REGION IN THE CONDITIONS OF PANDEMIC COVID-19: PROBLEMS AND PROSPECTS.....	96
--	-----------

DEMOGRAPHY, LABOR ECONOMY,
SOCIAL ECONOMY AND POLITICS

Poliakova Svitlana, Kohatko Yurii

UNITED LOCAL COMMUNITIES: ASSESSMENT OF FINANCIAL CAPACITY
AND FUND DISTRIBUTION MECHANISMS.....106

Tkachuk Iryna

ASSESSMENT OF THE CURRENT STATE
OF THE NON-STATE PENSION SYSTEM IN UKRAINE.....118

MONEY, FINANCES AND CREDIT

Antonenko Valentyna, Katranzhy Leonid

DISCUSSION QUESTIONS ON DEFINITION OF THE ESSENCE OF THE CONCEPT
OF "ORGANIZATIONAL AND ECONOMIC MECHANISM".....125

Lapishko Mariia, Kosyk Valeria

GOVERNMENT SUPPORT FOR LENDING
TO SMALL AND MEDIUM BUSINESS: ACHIEVEMENTS AND PROBLEMS.....135

Yudina Svetlana, Galaganov Vasily, Mazhara Oksana

METHODOLOGICAL PRINCIPLES OF FORMATION
OF THE MECHANISM OF ENSURING COMPETITIVENESS
OF THE ENTERPRISE ON THE BASIS OF POTENTIAL MANAGEMENT OF INVESTMENT.....142

Yukhumenko Petro, Gerasimenko Irina, Stepanets Alina

INNOVATIVE FINANCIAL TECHNOLOGIES
IN THE DEVELOPMENT OF RURAL AREA INFRASTRUCTURE.....149

MATHEMATICAL METHODS, MODELS
AND INFORMATION TECHNOLOGIES IN ECONOMY

Stadnyk Yulianna, Vaskiv Oksana

ANALYSIS OF THE DEVELOPMENT OF THE UKRAINIAN IT SPHERE
AND INVESTMENT IN IT PROJECTS.....158

Електронне наукове фахове видання

СХІДНА ЄВРОПА: ЕКОНОМІКА, БІЗНЕС ТА УПРАВЛІННЯ

Випуск 5 (32) 2021

Коректура • *Л.М. Петрушевський*

Комп'ютерна верстка • *Ю.Г. Войтюк*

Засновник видання:

ДВНЗ «Придніпровська державна академія будівництва та архітектури»

Адреса редакції: 49600, м. Дніпро, вул. Чернишевського, 24-а

Телефон: +38 (063) 051 91 37

Веб-сайт журналу: www.easterneurope-ebm.in.ua

E-mail редакції: editor@easterneurope-ebm.in.ua