ISSN 2307-8030 (PRINT)
ISSN 2664-3545 (ONLINE)

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХЕРСОНСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

НАУКОВИЙ ВІСНИК ХЕРСОНСЬКОГО ДЕРЖАВНОГО УНІВЕРСИТЕТУ. СЕРІЯ «ЕКОНОМІЧНІ НАУКИ»

SCIENTIFIC BULLETIN OF KHERSON STATE UNIVERSITY. SERIES «ECONOMIC SCIENCES»

Серія:
ЕКОНОМІЧНІ НАУКИ
Випуск 41

Херсон
2021

РЕДАКЦІЙНА КОЛЕГІЯ:

Головний редактор:

Шашкова Ніна Ігорівна *– доктор економічних наук, доцент, професор кафедри економіки, менеджменту та адміністрування (Херсонський державний університет, Херсон, Україна).*

Заступник головного редактора:

Тюхтенко Наталія Анатоліївна *– доктор економічних наук, професор, професор кафедри економіки, менеджменту та адміністрування (Херсонський державний університет, Херсон, Україна).*

Відповідальний секретар:

Синякова Катерина Миколаївна *– кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту та адміністрування (Херсонський державний університет, Херсон, Україна).*

Члени редакційної колегії:

Гарафонова Ольга Іванівна *– доктор економічних наук, професор кафедри менеджменту (Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана, Київ, Україна).*

Гаргасас Аудрюс (Gargasas Audrius) *– доктор економіки, професор (Університет Олександраса Стульгінскіса, Каунас, Литовська Республіка).*

Грачик-Кухарська Магдалена (Magdalena Graczyk-Kucharska) *– доктор філософії, доцент (Познанський університет технологій (Poznan University of Technology), Познань, Республіка Польща).*

Доброшек Юстина (Dobroszek Justyna) *– доктор філософії, доцент, (Лодзівський університет (University of Lodz), Лодзь, Республіка Польща).*

Кобець Віталій Миколайович *– доктор економічних наук, доцент, проректор з навчальної та науково-педагогічної роботи (Херсонський державний університет, Херсон, Україна).*

Козловський Віктор (Viktor Kozlovskij) *– доктор філософії, лектор (Університет прикладних наук (University of Applied Sciences), Вільнюс, Литовська Республіка).*

Кузнєцов Едуард Анатолійович *– доктор економічних наук, професор, завідувач кафедрою менеджменту та інновацій (Одеський національний університет ім. І.І. Мечникова, Одеса, Україна).*

Макаренко Сергій Миколайович *– кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри економіки, менеджменту та адміністрування (Херсонський державний університет, Херсон, Україна).*

Маркіна Ірина Анатоліївна *– доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри менеджменту (Полтавська державна аграрна академія, Полтава, Україна).*

Мохненко Андрій Сергійович *– доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри фінансів, обліку та підприємництва (Херсонський державний університет, Херсон, Україна).*

Назарова Галина Валентинівна *– доктор економічних наук, професор, професор, завідувач кафедри економіки та соціальних наук (Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця, Харків, Україна).*

Осадча Тетяна Станіславівна *– доктор економічних наук, професор, професор кафедри фінансів, обліку та підприємництва (Херсонський державний університет, Херсон, Україна).*

Рошенкевіч Марія (Rosienkiewicz Maria) *– доктор філософії, доцент, (Вроцлавський університет наук та технологій (Wrocław University of Science and Technology), Вроцлав, Республіка Польща).*

Савіна Галина Григорівна *– доктор економічних наук, професор, проректор з наукової роботи (Херсонський національний технічний університет, Херсон, Україна).*

Соловйов Андрій Ігорович *– доктор економічних наук, доцент, декан факультету бізнесу і права (Херсонський державний університет, Херсон, Україна).*

Ушкаренко Юлія Вікторівна *– доктор економічних наук, професор, завідувачка кафедри економіки, менеджменту та адміністрування (Херсонський державний університет, Херсон, Україна).*

Фітім Деарі (Fitim Deari) *– доктор філософії, доцент (Південно-Східний Європейський університет (South East European University), Тетово, Республіка Північна Македонія).*

Шебаніна Олена В'ячеславівна *– доктор економічних наук, професор кафедри економічної кібернетики і математичного моделювання (Миколаївський державний аграрний університет, Миколаїв, Україна).*

Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки»
є фаховим виданням (категорія "Б") на підставі Наказу МОН України
№ 409 від 17.03.2020 року (додаток 1)

Затверджено відповідно до рішення вченої ради
Херсонського державного університету
(від 30.03.2021 року протокол № 12)

Науковий збірник включено до наукометричної бази даних
Index Copernicus (Республіка Польща)

Свідоцтво про державну реєстрацію
друкованого засобу масової інформації серія КВ № 23953-13793ПР,
видане Міністерством юстиції України 26.04.2019 р.

Електронна сторінка видання: ej.journal.kspu.edu
DOI: 10.32999/ksu2307-8030

© Херсонський державний університет, 2021
© Оформлення «Видавничий дім «Гельветика», 2021

ЗМІСТ

СЕКЦІЯ 1
СВІТОВЕ ГОСПОДАРСТВО І МІЖНАРОДНІ ЕКОНОМІЧНІ ВІДНОСИНИ

Шедякова Т.Є., Шаповал В.І.
СУЧАСНІ ФОРМИ КУЛЬТУРНОЇ ДИФЕРЕНЦІАЦІЇ ТА ЇХ РОЛЬ У РОЗВИТКУ МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ 7

СЕКЦІЯ 2
ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

Нестеренко С.С.
МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ОЦІНЮВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ РЕГІОНУ І РЕГІОНАЛЬНИХ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ 11

СЕКЦІЯ 3
ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ

Бардаш С.В.
КОНТРОЛЬ ФРАНЧАЙЗИНГОВИХ ВІДНОСИН У ТУРИСТИЧНОМУ БІЗНЕСІ 17

Грідін О.В.
ОСОБЛИВОСТІ ТА ЧИННИКИ ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВ АГРАРНОЇ СФЕРИ ЕКОНОМІКИ 22

Джерелюк Ю.О.
ОБҐРУНТУВАННЯ ВИБОРУ МЕТОДУ ОЦІНЮВАННЯ ЯКОСТІ ОБСЛУГОВУВАННЯ В ТУРИСТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ 27

Зарбалізаде Е.
МЕТОДИ ВИМІРЮВАННЯ ЧУТЛИВОСТІ СПОЖИВАЧА ДО ВИТРАТ НА ОСОБИСТИЙ ТА ГРОМАДСЬКИЙ ТРАНСПОРТ ПІД ЧАС ПРИМІСЬКИХ ПОЇЗДОК 32

Кіріс С.П.
ЕФЕКТИВНІСТЬ УПРАВЛІННЯ БАГАТОКВАРТИРНИМ БУДИНКОМ 36

Скляр Д.В.
СВІТОВА ПРАКТИКА УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ У СФЕРІ ЕЛЕКТРОННОЇ КОМЕРЦІЇ 41

СЕКЦІЯ 4
ЕКОНОМІКА ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ ТА ОХОРОНИ НАВКОЛИШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА

Пойдин П.І.
«РОЗУМНІ СЕКТОРИ» ЯК ЕФЕКТИВНА МОДЕЛЬ ІНСТИТУЦІОНАЛЬНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОЛОГІЧНОЇ БЕЗПЕКИ УКРАЇНИ В УМОВАХ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ 47

СЕКЦІЯ 5
ДЕМОГРАФІЯ, ЕКОНОМІКА ПРАЦІ, СОЦІАЛЬНА ЕКОНОМІКА І ПОЛІТИКА

Писаревська Г.І.
ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ ВИКОРИСТАННЯ DIGITAL ТЕХНОЛОГІЙ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ 54

Соловйов А.І., Соловйов І.А.
ПРОБЛЕМИ ПІДВИЩЕННЯ РІВНЯ ПРОФЕСІЙНОЇ ПІДГОТОВКИ МЕНЕДЖЕРІВ 60

СЕКЦІЯ 6
ГРОШІ, ФІНАНСИ І КРЕДИТ

Віленчук О.М.
ІННОВАЦІЙНІ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ СТРАХОВИХ КОМПАНІЙ: МІЖНАРОДНИЙ ТА НАЦІОНАЛЬНИЙ КОНТЕКСТИ 65

Магро А.О.
ОЦІНЮВАННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ УПРОВАДЖЕННЯ РЕФОРМИ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ В УКРАЇНІ: ФІНАНСОВИЙ АСПЕКТ РОЗВИТКУ 71

СЕКЦІЯ 7
БУХГАЛТЕРСЬКИЙ ОБЛІК, АНАЛІЗ ТА АУДИТ

Височан О.С., Борщук І.В.
ОСОБЛИВОСТІ ОБЛІКУ У ГРОМАДСЬКИХ ОБ'ЄДНАННЯХ..... **77**

Кулик В.А., Левченко З.М., Єрмолаєва М.В.
ТАКСОНОМІЯ ФІНАНСОВОЇ ЗВІТНОСТІ ЗА МІЖНАРОДНИМИ СТАНДАРТАМИ..... **81**

СЕКЦІЯ 8
СТАТИСТИКА

Чмут А.В., Ушкаренко Ю.В., Макаренко С.М.
ЕКОНОМІКО-СТАТИСТИЧНЕ АНАЛІЗУВАННЯ ЦІН НА МОЛОКО..... **85**

CONTENTS

SECTION 1
WORLD ECONOMY AND INTERNATIONAL ECONOMIC RELATIONS

Shedyakova Tetyana, Shapoval Valentina
THE MODERN FORMS OF CULTURAL DIFFERENTIATION
AND THEIR ROLE IN THE DEVELOPMENT OF INTERNATIONAL BUSINESS 7

SECTION 2
ECONOMY AND OPERATION OF NATIONAL ECONOMY

Nesterenko Svetlana
METHODOLOGICAL ASPECTS OF ASSESSMENT
OF REGIONAL COMPETITIVENESS AND REGIONAL COMPETITIVE ADVANTAGES 11

SECTION 3
ECONOMY AND ENTERPRISE MANAGEMENT

Bardash Serhii
CONTROL OF FRANCHISING IN THE TOURISM BUSINESS 17

Hridin Oleksandr
FEATURES AND FACTORS OF FORMATION
OF AN EFFECTIVE PERSONNEL POLICY OF AGRICULTURAL ENTERPRISES 22

Dzhereliuk Yuliia
RATIONALE FOR CHOOSING THE METHOD
OF ASSESSING THE QUALITY OF SERVICE IN TOURISM ENTERPRISES 27

Zarbalizade Elmaddin
METHODS OF MEASURING CONSUMER SENSITIVITY TO PERSONAL
AND PUBLIC TRANSPORT COSTS DURING SUBURBAN TRAVEL 32

Kiris Stanislav
EFFICIENCY OF MANAGEMENT OF AN APARTMENT BUILDING 36

Skliar Dmytro
WORLD PRACTICE OF BUSINESS PROCESS MANAGEMENT
IN THE FIELD OF ELECTRONIC COMMERCE 41

SECTION 4
ECONOMY OF NATURAL RESOURCES MANAGEMENT AND ENVIRONMENT PROTECTION

Poidyn Petro
«SMART SECTORS» AS AN AFFECTIVE MODEL
OF INSTITUTIONAL PERSPECTIVE OF ECOLOGICAL SAFETY
OF UKRAINE UNDER CONDITIONS OF DECENTRALIZATION 47

SECTION 5
DEMOGRAPHY, LABOR ECONOMY, SOCIAL ECONOMY AND POLITICS

Pysarevska Hanna
TRENDS OF DEVELOPMENT OF THE USE
OF DIGITAL TECHNOLOGIES IN PERSONNEL MANAGEMENT 54

Soloviov Andrii, Solovyov Igor
PROBLEMS OF INCREASING THE LEVEL OF MANAGERS PROFESSIONAL TRAINING 60

SECTION 6
MONEY, FINANCES AND CREDIT

Vilenchuk Oleksandr
INNOVATIVE MANAGEMENT STRATEGIES BY ACTIVITIES
OF INSURANCE COMPANIES: INTERNATIONAL AND NATIONAL CONTEXT 65

Mahro Anhelina
EVALUATION OF THE RESULTS OF THE IMPLEMENTATION
OF DECENTRALIZATION REFORM IN UKRAINE:
FINANCIAL ASPECT OF DEVELOPMENT 71

SECTION 7
ACCOUNTING, ANALYSIS AND AUDIT

Vysochan Oleh, Borshchuk Iryna
FEATURES OF ACCOUNTING IN PUBLIC ASSOCIATIONS..... **77**

Kulyk Viktoriya, Levchenko Zoia, Yermolaieva Maryna
TAXONOMY OF FINANCIAL STATEMENTS ACCORDING
TO INTERNATIONAL STANDARTS..... **81**

SECTION 8
STATISTICS

Chmut Anna, Ushkarenko Iuliia, Makarenko Serhii
ECONOMIC AND STATISTICAL ANALYSIS OF MILK PRICES..... **85**

СЕКЦІЯ 1
СВІТОВЕ ГОСПОДАРСТВО І МІЖНАРОДНІ ЕКОНОМІЧНІ ВІДНОСИНИ

DOI: 10.32999/ksu2307-8030/2021-41-1

УДК 339.926

Шедякова Т.Є.
доцент кафедри міжнародного бізнесу та економічної теорії
Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна
ORCID: https://orcid.org/0000-0001-6492-4542
E-mail: shedyakova@karazin.ua

Шаповал В.І.
кандидат економічних наук,
доцент кафедри міжнародного бізнесу та економічної теорії
Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна
ORCID: https://orcid.org/0000-0001-5552-4221
E-mail: v.i.shapoval@karazin.ua

СУЧАСНІ ФОРМИ КУЛЬТУРНОЇ ДИФЕРЕНЦІАЦІЇ ТА ЇХ РОЛЬ У РОЗВИТКУ МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ

Стаття присвячена поглибленню науково-теоретичних засад дослідження впливу культурних відмінностей на розвиток бізнес-відносин в глобальних умовах та обґрунтуванню стратегічних пріоритетів розвитку сучасних форм міжнародного бізнесу. В статті аналізуються різні підходи щодо визначення основних рис економічної поведінки в умовах реалізації різноманітних форм міжнародного бізнесу як особливості діяльності індивіда, яка формується залежно від соціально-культурних норм, правил, традицій та обумовлює сукупність різноманітних бізнес-моделей. У роботі охарактеризовано культурологічні особливості створення інтегрованих міжнародних бізнес-структур на основі визначення ступеню розбіжності між країнами світу за соціально-економічними та культурологічними показниками в процесі організації міжнародного бізнесу. Наявність культурних відмінностей, що досліджуються в статті, за основними процесами міжнародної взаємодії дозволила визначити, як міжкультурні фактори впливають на різні аспекти діяльності компаній під час їх міжнародної співпраці, а саме на формування корпоративної культури, а також на прийняття рішень у міжнародних інтегрованих бізнес-структурах.

Ключові слова: міжнародний бізнес, міжкультурні відносини, культурна диференціація, культурні відмінності, бізнес-процеси.

Шедякова Т.Е., Шаповал В.И. СОВРЕМЕННЫЕ ФОРМЫ КУЛЬТУРНОЙ ДИФФЕРЕНЦИАЦИИ И ИХ РОЛЬ В РАЗВИТИИ МЕЖДУНАРОДНОГО БИЗНЕСА

Статья посвящена углублению научно-теоретических основ исследования влияния культурных различий на развитие бизнес-отношений в глобальных условиях и обоснованию стратегических приоритетов развития современных форм международного бизнеса. В статье анализируются различные подходы к определению основных черт экономического поведения в условиях реализации разнообразных форм международного бизнеса как особенности деятельности индивида, которая формируется в зависимости от социально-культурных норм, правил, традиций и обусловливает совокупность различных бизнес-моделей. В работе охарактеризованы культурологические особенности создания интегрированных международных бизнес-структур на основе определения степени различия между странами мира по социально-экономическим и культурологическим показателям в процессе организации международного бизнеса. Наличие культурных различий, которые исследуются в статье, по основным процессами международного взаимодействия позволило определить, как межкультурные факторы влияют на различные аспекты деятельности компаний во время их международного сотрудничества, а именно на формирование корпоративной культуры, а также на принятие решений в международных интегрированных бизнес-структурах.

Ключевые слова: международный бизнес, межкультурные отношения, культурная дифференциация, культурные различия, бизнес-процессы.

Shedyakova Tetyana, Shapoval Valentina. THE MODERN FORMS OF CULTURAL DIFFERENTIATION AND THEIR ROLE IN THE DEVELOPMENT OF INTERNATIONAL BUSINESS

The article is devoted to deepening the scientific and theoretical foundations of the study of the impact of cultural differences on the development of business relations in global conditions and substantiating the strategic priorities for the development of modern forms of international business. The article analyzes various approaches to defining the main features of economic behavior in the context of the implementation of varied forms of international business as a feature of an individual's activity, formed depending on his sociocultural norms, rules, traditions and determines the totality of various business models. The article describes the cultural features of the creation of integrated international business structures based on determining the degree of difference between the countries of the world in terms of socioeconomic and cultural indicators in the process of organizing international business. The presence of cultural differences, investigated in the article, on the main processes of international interaction made it possible to determine how intercultural factors affect various aspects of the activities of companies during their international cooperation, namely, on the formation of corporate culture, as well as on decision-making in international integrated business structures. The existence of cultural differences in the main processes of international interaction determined in the work allowed introducing of models of the functional dependence of economic behavior in the organization of various forms of international business from the influence of multicultural components. The study are based on the main approaches to measuring cultural variability in cross-cultural relations and differences in different countries of the world was

also conducted, it shows which differences in national cultures are more significant than the impact of corporate culture. The theoretical principle of economic behavior's analysis, which are formed under the influence of cultural factors, enables to describe the distance and differences in the economic activity of the state, taking into account the cultural factors that determine the values, principles and nature of the economical behavior in global markets, and to provide its effective adaptation to their exit.

Keywords: international business, intercultural relations, cultural differentiation, cultural differences, business processes.

Постановка проблеми. Аналізування національних культурних проблем у міжнародному бізнесі виникає як одне з центральних завдань в цієї галузі економіки. Зокрема, існує певна дискусія, присвячена аналізуванню ролі культурної дистанції між країною проживання та країною перебування в процесі інтернаціоналізації бізнесу як фактору, що обумовлює широкий спектр рішень про його впровадження на зовнішні ринки, таких як, наприклад, шляхи інтернаціоналізації, вибір ринків, спосіб виходу на ці ринки, спосіб вибору стратегічних партнерів або спосіб здійснення прямих інвестицій.

Подолання культурної дистанції можливе лише шляхом розробки вичерпного процесу перегляду ролі питань національної культури у дослідженнях міжнародного бізнесу. Мета цього процесу подвійна: по-перше, потрібно скласти карту наукового поля шляхом виявлення основних дослідницьких напрямків та основних висновків, що були досягнуті у попередні часи; по-друге, необхідно вивчити існуючі суперечності й потенційні чинники, що лежать в їх основі, а також визначити відповідні недоліки у існуючій літературі та виявити нові дослідницькі можливості.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Різні дослідники розробляють власні пропозиції щодо способу вимірювання культурної дистанції між учасниками міжнародних бізнес-процесів. Більшість із них роблять акцент на необхідності врахування відмінностей між метою та засобами її досягнення, пов'язаних з мовою, релігією, економічним розвитком, демографічною структурою, освітою, фінансовою, правовою та політичною системами, географічним розташуванням. До цих дослідників відносяться Г. Хофстеде, Ф. Тромпенаарс, Е. Холл, П. Абрамсон, Р. Інглхарт, Т. Парсонс, К. Янг, Р. Робертсон, Ш. Шварц та ін. Серед вітчизняних науковців питаннями культурної диференціації у міжнародному бізнесі активно займаються О.А. Довгаль, Н.А. Казакова, Ю.М. Панкова, Ю.М. Петрушенко, М.А. Козловець, І.М. Сікорська, дослідження яких містять аналізування соціально-культурних факторів та їх динаміки, систематизацію факторів на основі використання наукової логіки щодо оцінювання значення культурних факторів у міжнародному бізнесі для кожної країни

В той же час дослідженню впливу міжкультурних факторів, що впливають на розвиток сучасного міжнародного бізнесу, приділяється недостатньо уваги, тому важливим як у теоретичному, так і в практичному плані є визначення напрямів та характеру впливу культурних чинників; особливо це стає актуальним у процесі глобалізації, коли культури різних країн стикаються в ході взаємодії під час здійснення зовнішньоекономічних процесів. Ця проблема є актуальною для України, котра має внутрішні соціокультурні розбіжності, повільні темпи зростання обсягів зовнішньоекономічних зв'язків та досить низьку активність у загальному процесі глобалізації.

Мета дослідження полягає у поглибленні наукових засад дослідження міжкультурних факторів розвитку міжнародного бізнесу в глобальних умовах; у визначенні сутності культурної складової в системі міжнародного бізнесу; у з'ясуванні характеристик та особливостей існуючих ділових культур в загальній системі міжнародних економічних відносин; у визначенні специфіки міжкультурних бізнес-комунікацій, а також в аналізуванні практичних напрямів культурної адаптації співробітників транснаціональних корпорацій.

Відповідно до мети дослідження його завданням є розкриття значення культурних відмінностей як одного із важливих факторів, що впливають на ефективність діяльності міжнародних компаній.

Виклад матеріалу дослідження та його основні результати. Інтернаціоналізація світової економіки є глобальним процесом. Підприємства значною мірою набувають міжнародного характеру, отже в галузі міжнародного бізнесу постає вимога урахування відмінностей національних культур.

Міжнародні підприємства та корпорації сьогодні виходять за національні рамки, залучаючи до роботи та співпраці все більшу кількість фахівців з різним культурним світоглядом. Як результат – культурні відмінності починають відігравати в організаціях значущу роль і сильніше впливати на ефективність підприємницької діяльності. Виникають міжкультурні проблеми в міжнародному бізнесі, а саме – протиріччя у роботі в нових бізнес-реаліях, що обумовлені відмінностями в стереотипах мислення між окремими культурними спільнотами.

Існують певні дослідження, що аналізують роль культурної диференціації у процесі інтернаціоналізації бізнесу. Різні емпіричні аналізування вказують на відповідну роль, яку відіграє національна культура через її взаємодію з економічним розвитком, а також на той факт, що, чим більша різниця щодо ступеня економічного розвитку, тим менший вплив культурної відстані. Ці дослідження зосереджуються на міжкультурній інтернаціоналізації економічних відносин між країнами; серед них – стадійна модель Я. Йохансона та Я. Валне, яка визначає інтернаціоналізацію бізнесу як низку стадій, де перехід від однієї стадії до іншої здійснюється по мірі накопичення знань і зростання у фірми готовності направляти більше ресурсів на інтернаціоналізацію [1]. Їхні дослідження певною мірою є оновленням та розвитком класичної процесної теорії, яка вказує на роль розвитку міжнаціональних бізнес-мереж та побудови культурних відносин як ключових факторів, що детермінують роль культурної дистанції в рішеннях щодо доступу на міжнародні ринки, а також щодо перспективності обраних ринків збуту. Іншими словами, інтернаціоналізація в якості інструменту залучення в міжнародні операції розглядається як поетапний і послідовний процес, в той час як фірми, прагнучи уникнути невизначеності, поступово освоюють нові закордонні ринки, накопичують досвід від стадії до стадії – від експорту до створення окремого філії за кордоном. Наукові дослідження стосовно цих питань виглядають досить переконливими, адже деякі статті містять емпіричні докази щодо ролі інтелектуального капіталу фірми у зменшенні негативного впливу культурної диференціації на рішення про інтернаціоналізацію протягом певного періоду часу [2]. Дієвість стадійної моделі також підтверджується дослідженнями, які вказують на поєднання двох різних типів процесів інтернаціоналізації міжнародного бізнесу – поступових процесів, спря-

мованих на використання ресурсів фірми, та більш масштабних процесів, що ведуть до вивчення нових та віддалених ринків, а також доступу до знань та експертного досвіду зарубіжних фахівців [3]. Нарешті, група німецьких дослідників перевіряє обґрунтованість послідовної моделі, демонструючи, що відмінності, пов'язані з релігією та мовою, є головними рушіями інтернаціоналізації бізнесу [4].

Іншими словами, сучасні дослідження зосереджені на результатах процесу культурної інтернаціоналізації, вказуючи на те, що, чим більша відстань між культурами, тим більше часу буде потрібно для її подолання. Також ці дослідження вказують на позитивний вплив на ефективність взаємодії між міжкультурними відносинами суб'єктів міжнародного бізнесу та стратегією диверсифікації цього бізнесу. Маючи справу з вибором країни для інвестиційних проектів, міжнародна фірма віддає перевагу країнам з низьким ступенем економічної невизначеності. Саме культурний вимір пом'якшує вплив на довіру інвестора до цільового ринку факторів, що обумовлюють вибір країни для інвестування.

Маючи справу з процесом утворення міжнародних альянсів, можна припустити, що накопичений досвід фірм у співпраці з партнерами з різних країн підвищує їхню тенденцію до розробки нових угод про співпрацю в певних культурних контекстах. Ю.М. Петрушенко в цьому питанні вказує на негативний вплив культурної диференціації на продуктивність [5]. Існуюча диференціація між бізнес-партнерами збільшує витрати на передачу знань та вирішення конфліктів; отже, міжкультурні відмінності зменшують ефективність альянсу, особливо в довгостроковій перспективі. Міжкультурна диференціація також збільшує схильність партнерів до ризику та знижує ефективність як навчальних процедур, так і процесів розвитку ресурсів та використання можливостей.

У зв'язку з цим підвищується роль культурних вимірів у виборі механізмів контролю й управління бізнес-процесами всередині підприємств та компаній, а також управління зовнішніми чинниками. Більшість із них мають справу з чинником довіри як механізму управління, який сприяє тому, що партнери погоджуються на співпрацю. Таким чином, культурні відмінності між діловими партнерами заважають комунікаційним процесам між ними; це, у свою чергу, заважає розвитку довіри. Як наслідок, чим вище диференціація між двома бізнес-партнерами, тим вища тенденція до використання формалізованих механізмів контролю [6].

Міжкультурні відмінності також перешкоджають успішному розвитку відносин між імпортерами та експортерами, гальмуючи як розвиток довіри, так і процеси комунікації між ними. Існуючі культурні диференціації негативно впливають на міжнародні відносини та готовність міжнародних фірм ділитися знаннями або здійснювати інвестиції в закордонні активи.

Значною є роль культурної дистанції в організаційних змінах та розвитку культури робочих місць, яка є посередником між глобальною корпоративною культурою та національними культурами дочірніх компаній. Менеджери дочірніх підприємств міжнародних компаній виконують подвійну організаційну ідентифікацію, оскільки вони відчувають себе частиною як батьківської компанії, так і дочірньої компанії, отже вони лише частково ідентифікують себе зі своєю національною культурою. Деякі транснаціональні корпорації, що походять з країн, які займають високі позиції за рівнем економічної свободи, віддають перевагу емігрантам, а не місцевим працівникам для управління філіями, адже місцеві працівники ТНК демонструють дуже різні культурні профілі, які відображають національну культуру залежно від їхньої позиції щодо рідної культури та культурної орієнтації корпорації. Отже, емігранти виникають як особлива група в країні перебування, і вони іноді бувають більш адаптовані до культурної взаємодії з рештою населення цієї країни. Також працівники-емігранти можуть допомогти у подоланні культурних і мовних бар'єрів між ТНК та їх філіями.

Управління глобальними або мультикультурними командами також є важливим моментом в питаннях культурної диференціації міжнародних бізнес-процесів, який вказує на необхідність глобального мислення як вимоги до участі у глобальній команді; члени команди повинні знати про існування культурного розмаїття, бути готовими розуміти різні цінності та поведінку, а також мати відкрите ставлення до навчання й опанування нового досвіду. Культурне розмаїття може спричинити труднощі інтеграції та навіть конфлікти між членами команди, однак, при правильному управлінні командою, це навіть може принести групі нові цінності, перспективи та поведінку, що підвищує креативність групи та її здатність вирішувати проблеми. Для того, щоб мати можливість успішно працювати з людьми, що походять з різних культур, члени команди повинні розвивати так звані міжкультурні компетенції, що передбачають інтеграцію особистих властивостей – гнучкості та наполегливості відносно існування культурних відмінностей та відносно культурних цінностей інших членів. Ці міжкультурні компетенції мають сприяти стримуванню культурних сутичок та допомагають врегулювати конфлікти між членами команди.

Важливо також зауважити, що різні дослідження вказують на необхідність адаптації політики та практики в галузі людських ресурсів до місцевих культур, зокрема, східних країн, оскільки вони зазвичай демонструють довготривалу орієнтацію та схильність до стриманості, а не до поблажливості, що є набагато помітнішим, ніж в країнах Заходу. Найбільш відомою концепцією розвитку місцевих культур у міжнародному бізнесі є концепція культурних вимірів моделі Хофстеде. Через структуру сприйняття системи цінностей нідерландський соціолог та економіст Гірт Хофстеде визначив чотири найважливіші параметри ділової культури: співвідношення індивідуалізму та колективізму, дистанцію влади, співвідношення фемінізму та маскулізму, ставлення до культурної невизначеності; також він диференціював країни з позиції сприйняття цих параметрів [7].

Аналізування факторів, які можуть пом'якшити або посилити вплив культурних вимірів та культурної дистанції на рішення про інтернаціоналізацію бізнесу, також є перспективним напрямком досліджень, який слід розробити. Хоча потенційна роль модераторних функцій національних культур була проаналізована в деяких конкретних напрямках досліджень – виборі режиму експансії на міжнародні ринки, структурі власності та режимі створення прямих іноземних інвестицій – вона залишається майже незатребуваною в інших напрямках.

Висновки. Розглядаючи методологічні питання, що вивчаються у цьому дослідженні, можна зробити висновок, що більшість емпіричних даних у цій галузі спираються на кількісні методи або тематичні дослідження, а отже, необхідні дослідження, розроблені з якісної точки зору, які виходять за межі конкретних випадків (наприклад, за допомогою якісних

порівняльних досліджень, етнографічних аналізувань, або феноменографічних підходів тощо). Якісні дослідження можуть додати значний внесок у цю галузь, головним чином шляхом виявлення практичних і теоретичних парадоксів міжнародного бізнесу та з'ясування суперечливих результатів його ведення. Нові моделі дозволять подолати деякі обмеження традиційної моделі Хофстеде, яка широко застосовується в дослідженнях міжнародного бізнесу.

Комерційні та інвестиційні зв'язки між різними країнами, міграційні потоки між ними та участь країн в зонах вільної торгівлі є додатковими факторами, які слід враховувати як потенційні чинники, що зумовлюють культурні відмінності.

Враховуючи євроінтеграційний курс України та її участь у роботі міжнародних економічних організацій, дослідження процесу формування та розвитку системи міжкультурних відносин у галузі міжнародного бізнесу в умовах нової геоекономіки є надзвичайно актуальним. І за умов ефективного використання механізмів культурної диференціації можливо досягти ефективної взаємодії в сфері міжнародних економічних відносин, а процеси співробітництва з компаніями із різних культур можуть стати джерелом нових знань і досвіду.

Наявність культурних відмінностей у процесах міжнародної взаємодії дозволяє побудувати моделі функціональної залежності економічної поведінки під час організації різних форм міжнародного бізнесу від впливу культурної складової. Результати аналізування цих відмінностей дають можливість обґрунтувати використання існуючого потенціалу міжнародних компаній для подолання та нівелювання проблем, що існують у зовнішньому середовищі, за рахунок впровадження сучасних форм міжнародного бізнесу. Моделі узгодження культурних відмінностей між представниками різних країн шляхом гармонізації цих моделей дозволяють адаптувати їх економічну поведінку на основі осмислення цих відмінностей стосовно основних процесів мультикультурної взаємодії. Таким чином, у межах концепції оптимізації економічної поведінки під час реалізації різних форм міжнародного бізнесу ці моделі дають можливість використовувати переваги культурного різноманіття у міжнародних бізнес-процесах.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Johanson, J., Vahlne, E. The Internationalization Process of the Firm: a Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments. *Journal of International Business Studies*. 1977. Vol. 8. Issue 1. P. 23–32.
2. Welch, L. S., Luostarinen, R. Internationalization: Evolution of a Concept. *Journal of General Management*. 1988. Vol. 14. Issue 2. P. 34–55.
3. Baughn, C., Neupert, K. Culture and National Conditions Facilitating Entrepreneurial Start-Ups. *Journal of International Entrepreneurship*. 2003. Vol. 1. P. 313–330.
4. Engelen, A., Heinemann, A. Cross-cultural Entrepreneurship Research: Current Status and Framework for Future Studies. *Journal of International Entrepreneurship*. 2009. Vol. 7. P. 163–189.
5. Петрушенко Ю.М. Крос-культурні аспекти підвищення ефективності міжнародного бізнесу. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2009. № 5. С. 146–148.
6. Панкова Ю.М. Соціокультурні глобалізаційні тенденції та ідеологія крос-культурного менеджменту. *Глобалізація та регіоналізація як вектори розвитку міжнародних економічних відносин* : *монографія* / за ред. О.А. Довгаль, Н.А. Казакової. Харків : ХНУ імені В.Н. Каразіна, 2018. С. 307–326.
7. Hofstede, G. Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations across Nations. Thousand Oaks, CA: Sage, 2001. 616 p.

REFERENCES:

1. Johanson, J., Vahlne, E. (1977) The Internationalization Process of the Firm: a Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments. *Journal of International Business Studies*, vol. 8, no. 1, pp. 23–32.
2. Welch, L.S., Luostarinen, R. (1988) Internationalization: Evolution of a Concept. *Journal of General Management*, vol. 14, no. 2, pp. 34–55.
3. Baughn, C., Neupert, K. (2003) Culture and National Conditions Facilitating Entrepreneurial Start-Ups. *Journal of International Entrepreneurship*, vol. 1, pp. 313–330.
4. Engelen, A., Heinemann, A. (2009) Cross-cultural Entrepreneurship Research: Current Status and Framework for Future Studies. *Journal of International Entrepreneurship*, vol. 7, pp. 163–189.
5. Petrushenko Yu.M. (2009) Kros-kulturni aspekty pidvyshchennia efektyvnosti mizhnarodnoho biznesu [Cross-cultural aspects of improving the efficiency of international business]. *Bulletin of Khmelnytsky National University,* no. 5, pp. 146–148. (in Ukrainian)
6. Pankova Yu.M. (2018) Sotsiokulturni hlobalizatsiini tendentsii ta ideolohiia kros-kulturnoho menedzhmentu. *Hlobalizatsiia ta rehionalizatsiia yak vektory rozvytku mizhnarodnykh ekonomichnykh vidnosyn*: *monografiya* / za red. O.A. Dovgal, N. A. Kazakovoi. Kharkiv: HNU imeni V. N. Karazina [Sociocultural globalization trends and ideology of cross-cultural management. *Globalization and regionalization as vectors of development of international economic relations*: *monograph* / ed. O.A. Dovgal, N.A. Kazakova]. Kharkiv: V.N. Karazin Kharkiv National University, pp. 307–326. (in Ukrainian)
7. Hofstede, G. (2001) Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations across Nations. Thousand Oaks, CA: Sage.

Стаття надійшла до редакції 08.02.2021.
The article was received 08 February 2021.

СЕКЦІЯ 2
ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

DOI: 10.32999/ksu2307-8030/2021-41-2

УДК 332.14:339.137

Нестеренко С.С.
кандидат економічних наук,
професор кафедри фінансів та обліку,
директор Інституту економіки та менеджменту
Відкритого міжнародного університету розвитку людини «Україна»
ORCID: http://orcid.org/0000-0001-9090-3470
E-mail: amper2000@ukr.net

МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ОЦІНЮВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ РЕГІОНУ І РЕГІОНАЛЬНИХ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ

У статті досліджено методичні та алгоритмічні підходи до оцінювання конкурентоспроможності регіону і регіональних конкурентних переваг. Розроблено алгоритм оцінювання конкурентоспроможності регіону, який комплексно характеризує регіональну відтворювальну структуру, сприяє виявленню резервів підвищення конкурентоспроможності економіки регіону. Запропоновано методику на основі програмно-цільового підходу, що дає змогу оцінити конкурентоспроможність регіону як за допомогою кількісних параметрів, так і з погляду якісної характеристики отримуваних значень. Визначено, що для оцінювання чинників регіонального розвитку та визначення їхнього впливу на формування конкурентоспроможності регіону на основі дерева цілей розробляються дві матриці оцінювання цілей першого рівня та матриця оцінювання цілей другого рівня.

Ключові слова: конкурентоспроможність регіону, конкурентні переваги, детермінанти розвитку, оцінювання чинників, програмно-цільовий підхід, інфраструктура.

Нестеренко С.С. МЕТОДИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ОЦЕНКИ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ РЕГИОНА И РЕГИОНАЛЬНЫХ КОНКУРЕНТНЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ

В статье исследованы методические и алгоритмические подходы к оценке конкурентоспособности региона и региональных конкурентных преимуществ. Разработан алгоритм оценки конкурентоспособности региона, который комплексно характеризует региональную воспроизводственную структуру, способствует выявлению резервов повышения конкурентоспособности экономики региона. Предложена методика на основе программно-целевого подхода, позволяющего оценить конкурентоспособность региона как с помощью количественных параметров, так и с точки зрения качественной характеристики получаемых значений. Определено, что для оценки факторов регионального развития и определения их влияния на формирование конкурентоспособности региона на основе дерева целей разрабатываются две матрицы оценки целей первого уровня и матрица оценки целей второго уровня.

Ключевые слова: конкурентоспособность региона, конкурентные преимущества, детерминанты развития, оценка факторов, программно-целевой подход, инфраструктура.

Nesterenko Svetlana. METHODOLOGICAL ASPECTS OF ASSESSMENT OF REGIONAL COMPETITIVENESS AND REGIONAL COMPETITIVE ADVANTAGES

The article investigates methodological and algorithmic approaches to assessing the competitiveness of the region and regional competitive advantages. To determine the integrated level of competitiveness of the region, a system of indicators is used, which characterizes the region from such positions as: indicators of availability and efficiency of use of the region's resources; living standards of the region's population; indicators of investment activity and attractiveness of the region. An algorithm for assessing the competitiveness of the region was developed, which comprehensively characterizes the regional reproductive structure, helps to identify reserves to increase the competitiveness of the region's economy. A methodology based on a program-targeted approach was proposed, which allows to assess the competitiveness of the region both with the help of quantitative parameters and in terms of qualitative characteristics of the obtained values. The proposed method allows to assess the competitiveness of the region both with quantitative parameters and in terms of qualitative characteristics of the obtained values, which makes it possible to present the real relations and opportunities of the region under study. It was determined that in order to assess the factors of regional development and determine their impact on the formation of the region's competitiveness on the basis of the goal tree, two first-level goal evaluation matrices and a second-level goal evaluation matrix are being developed. It is determined that the sources of competitive advantage should not be limited to the available natural resource potential of the region. Competitive potential is analyzed on the basis of assessment of natural resource potential, demographic situation and labor resources, investment climate and socio-economic situation of the region, as well as dynamic and structural analysis of the region's economy. It is proposed to assess the competitiveness of regions on the basis of five groups of indicators: indicators that characterize the production potential and efficiency of its use; living standards of the region's population; indicators of science and education; indicators of investment activity; indicators of infrastructure security.

Keywords: competitiveness of the region, competitive advantages, determinants of development, assessment of factors, program-target approach, infrastructure.

Постановка проблеми. Завдання забезпечення конкурентоспроможності лежить в основі розроблення стратегії розвитку підприємства, регіону, країни, оскільки конкуренція змушує учасників ринку підтримувати конкурентоспроможність на відповідному рівні, що дає змогу досягти успіхів у боротьбі за максимізацію прибутку, обмежені ресурси, споживачів тощо. В умовах тривалих економічних реформ і надання українським регіонам більшої самостійності зростає їхні роль і відповідальність за ефективне вирішення соці-

ально-економічних завдань. При цьому кожен регіон в особі своїх господарюючих суб'єктів прагне реалізувати власні економічні інтереси, не обмежуючись межами внутрішньорегіонального ринку, що призводить до загострення економічного суперництва за ринки збуту, сфери застосування капіталу, за обмежені ресурси на загальноукраїнському економічному просторі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Істотний внесок у розвиток регіональних проблем економіки та управління зробили такі дослідники, як: Л. Антонюк, О. Бобровська, І. Брикова, В. Воротін, А. Жаліло, Л. Запотоцький, І. Курінна, Н. Метеленко, В. Парахіна, В. Решетило, І. Севрук, А. Тропиніна.

Водночас ми відзначаємо наявність проблем регіонального розвитку, нові особливості функціонування регіонального господарського комплексу, що вимагає розроблення нових методологічних аспектів територіального аналізування економіки регіону та вдосконалення оцінювання його конкурентоспроможності.

Мета дослідження визначається необхідністю вдосконалення теоретичної бази і методики визначення регіональних конкурентних переваг на основі всеосяжного та інтегрованого підходу до регіону як до цілісної системи, яка враховує його специфіку.

Виклад матеріалу дослідження та його основні результати. Різноманіття існуючих методик оцінювання конкурентоспроможності регіону та його конкурентних переваг свідчить про складність цього питання і можливість різних підходів до його дослідження на основі аналізування різних показників. Під час оцінювання конкурентоспроможності регіону економістами розглядаються три основних аспекти [1; 2]:

1. Необхідність досягнення високого рівня життя населення (конкурентоспроможність на ринку праці, або конкурентоспроможність, що забезпечується населенням).

2. Ефективність функціонування господарського механізму регіону (конкурентоспроможність на ринку товарів, або конкурентоспроможність, що забезпечується виробництвом).

3. Інвестиційна привабливість (конкурентоспроможність на ринку капіталу, або конкурентоспроможність фінансів).

Відповідно до цієї концепції оцінювання конкурентоспроможності регіону, для визначення інтегрального рівня конкурентоспроможності регіону використовується система показників, що характеризує регіон із трьох позицій:

I. Показники наявності та ефективності використання ресурсів регіону.

II. Показники життєвого рівня населення регіону.

III. Показники інвестиційної активності та привабливості регіону.

Для того щоб виключити залежність оцінювання конкурентоспроможності регіону від розмірів території або чисельності населення, пропонується всі локальні ознаки конкурентоспроможності включати в розрахунок інтегральних значень у вигляді відносних показників (середньодушових, темпових, пайових). Також можуть бути використані бальні оцінювання. Інтегральний (зведений) коефіцієнт конкурентоспроможності регіону виводиться в результаті узагальнення всіх приватних показників за формулою середньої геометричної:

$$Ксп_i = \sqrt[3]{Кін_i \times Кур_i \times Кер_i}, \quad (1)$$

де $Кін_i$ – рівень інвестиційної привабливості i-го регіону;

$Кур_i$ – рівень життя населення i-го регіону;

$Кер_i$ – ефективність використання ресурсів i-го регіону.

Оскільки регіональна конкурентоспроможність оцінюється за трьома групами коефіцієнтів, для характеристики конкурентного становища регіону пропонується побудова трьох матриць:

1. «Рівень ефективності використання ресурсів – рівень життя».

2. «Рівень інвестиційної привабливості – ефективність використання ресурсів».

3. «Рівень інвестиційної привабливості – рівень життя».

Кожному з параметрів привласнюється свій рівень оцінювання – низька (0) або висока (1) щодо середнього значення по регіонам, що порівнюються. Потім оцінювання кожного з параметрів проставляються в таблиці для виведення інтегральної оцінювання параметрів конкурентоспроможності регіонів, яка формується за інтеграції всіх трьох параметрів. Залежно від отриманого варіанту оцінок параметрів виводиться відповідна характеристика кожної групи регіонів, яка варіюється від групи регіонів із високоефективним збалансованим розвитком до групи, куди входять кризові регіони [3, с. 124–125].

Отже, розглянута методика дає змогу оцінити конкурентоспроможність регіону як за допомогою кількісних параметрів, так і з погляду якісної характеристики отримуваних значень, що дає можливість представити реальні відносини і можливості регіону, що досліджується. Для формування конкурентоспроможності регіону пропонується використовувати програмно-цільовий підхід (ПЦП). Спочатку здійснюється структуризація проблеми з формування конкурентоспроможності регіону і розробляється дерево цілей для двох рівнів (рис. 1).

Для оцінювання значущості детермінантів і чинників розвитку, їхнього впливу на формування конкурентоспроможності регіону на основі дерева цілей розробляються дві матриці: матриця оцінювання цілей першого рівня і матриця о оцінювання цілей другого рівня. Потім готуються анкети, проводиться опитування експертів, розраховуються параметри дерева цілей і заповнюються матриці.

Дерево цілей, представлене на рис. 1, може бути основою для побудови ієрархії цілей для кожного конкретного регіону (або груп регіонів) з урахуванням їхньої специфіки. Завершальним етапом програмно-цільового підходу є формування системи програм на підставі дерева цілей. Отримані оцінювання можуть бути використані для розподілу ресурсів, розвитку чинників і умов виробництва, оцінювання впливу різних чинників та детермінантів на конкурентоспроможність регіону, проведення структурної політики, розроблення програм підвищення конкурентоспроможності регіону та його виробників, ранжирування стратегічних завдань [4, с. 24].

У більш широкому аспекті ПЦП може служити основою для управління формуванням конкурентоспроможності регіону. Рівень конкуренції на ринках визначається кількістю його учасників, а також ринковою часткою кожного з них, тобто концентрацією продавців і покупців. Показник концентрації ринку заснований на зіставленні розміру виробника із сектором, в якому він функціонує [5, с. 118]. Показник рівня конкуренції $КК_Р$ оцінюється за допомогою коефіцієнта концентрації ринку.

$$КК_Р = \frac{\sum_j^n Q_j^n}{\sum_j^n Q_j^n + \sum_k^m Q_k^m}, \quad (2)$$

де Q_j – обсяг продажів j-ї великої компанії;

Рис. 1. Дерево цілей, що використовується у ПЦП формування конкурентоспроможності регіону

Джерело: розроблено автором

Q_k – обсяг продажів k-ї (меншої) компанії;
n – кількість j-х великих компаній;
m – кількість k-х інших компаній.

Чим вищим є рівень конкуренції на регіональному ринку, тобто чим сильніше ведеться конкурентна боротьба, тим більше сил докладається для підтримки конкурентоспроможності на необхідному рівні. Своєю чергою, сильні конкурентні позиції виробників на місцевому ринку є передумовою для досягнення конкурентоспроможності на зовнішніх ринках (міжрегіональних, а також з'являється можливість виходу на світові ринки). Зазвичай зовнішня конкурентоспроможність передбачає внутрішню, але не навпаки. Продаж на внутрішньому ринку може бути передумовою зовнішньої конкурентоспроможності, але не гарантією.

Конкурентне середовище регіону можна охарактеризувати не тільки кількісними показниками (кількість учасників на ринку, рівень конкуренції і тощо), а й якісними, що формуються в результаті опитувань підприємців для оцінювання конкурентного середовища регіону, підприємницького та інвестиційного клімату, чинників, що перешкоджають розвитку конкуренції та підприємництва в регіоні, що проводяться різними аналітичними центрами [6, с. 64]. Для аналізування конкурентного середовища потрібно провести аналізування динаміки кількості господарюючих суб'єктів в економіці регіону, а також їх складу за формами власності, видами діяльності та іншими показниками. Також необхідно визначити рівень конкуренції на товарних ринках, чинники, що сприяють або перешкоджають її розвитку: наявність бар'єрів входження в ринок, антимонопольні заходи тощо.

Кожен регіон має власну спеціалізацію, яка являє собою концентрацію на його території конкретних видів виробництв, які забезпечують своєю продукцією не лише власні потреби, а й потреби інших регіонів, а в низці випадків експортують продукцію в інші країни. Визначати галузі спеціалізації можна на основі виробничих показників і показників вивезення продукції з регіону [7]. Для їх виявлення ми пропонуємо застосовувати такі основні показники.

1. Коефіцієнт локалізації певного виробництва на території регіону $К_л$ являє собою відношення питомої ваги даної галузі в структурі виробництва до питомої ваги тієї ж галузі в країні. Його розрахунок проводиться за валовим показником товарної продукції, основними промисловими фондами і чисельністю промислово-виробничого персоналу за формулою [8]:

$$К_л = \frac{О_р}{П_р} \times 100 / \frac{О_с}{П_с} \times 100 , \quad (3)$$

де $О_р$ – галузь регіону;
$О_с$ – галузь країни;
$П_р$ – усе промислове виробництво регіону;
$П_с$ – усе промислове виробництво країни.

2. Коефіцієнт душового виробництва $К_д$ обчислюється як відношення питомої ваги галузі господарства регіону у відповідній структурі галузей країни до питомої ваги населення регіону в населенні країни за формулою:

$$К_д = \frac{О_р}{О_с} \times 100 / \frac{Н_р}{Н_с} \times 100 , \quad (4)$$

де $О_р$ – галузь регіону;
$О_с$ – галузь країни;
$Н_р$ – населення регіону;
$Н_с$ – населення країни.

3. Коефіцієнт регіональної товарності $КМ_Т$ розраховується як відношення вивезення з регіону даної продукції до її регіональному виробництва за формулою:

$$КМ_Т = \frac{В_0}{П_р} , \quad (5)$$

де $В_0$ – вивезення продукції з регіону;
$П_р$ – виробництво продукції в регіоні.

Для визначення галузей спеціалізації регіону використовується індексний метод [9, с. 81].

4. Показник спеціалізації регіону C_y розраховується за формулою:

$$C_y = \frac{У_0}{У_p}, \quad (6)$$

де $У_0$ – питома вага регіону в країні в даній галузі;

$У_p$ – питома вага регіону в країні по всій галузі промисловості.

Якщо розрахункові показники більші за значенням або дорівнюють одиниці, то така галузь є галуззю ринкової спеціалізації регіону. Підводячи підсумок, зазначимо таке: через те, що на конкурентоспроможність регіону впливають не тільки елементи економіки регіону, а й усі сфери діяльності, включаючи політику, демографію, екологію, науку, культуру, освіту, вважаємо, що дослідження має характеризуватися комплексністю підходу, системністю, повнотою відображення вихідних даних.

Регіон необхідно розглядати як цілісну систему. Жоден з елементів не слід виключати, об'єктом дослідження повинен бути регіон як комплекс взаємопов'язаних умов і чинників, що впливають на сукупність виробників, своєю чергою, мінливих під впливом їхньої діяльності. Тому для отримання більш повного результату дослідження слід використовувати максимальну кількість індикаторів, аналізування конкурентоспроможності регіону слід провести шляхом порівняння його станів у різні інтервали часу, а також порівняно з іншими регіонами.

Пропонується об'єднати аналізування економічного потенціалу регіону зі структурним і динамічним аналізуванням галузей регіональної економіки. Таким чином, у контексті зазначеного аспекту регіональної конкурентоспроможності оцінювання конкурентоспроможності проводитиметься за двома взаємозалежними напрямами:

1. Аналізування умов функціонування регіональної господарської системи.

2. Структурне і динамічне аналізування галузей регіональної економіки.

Такий підхід дасть змогу дослідити регіон як сукупність макро- і мікроелементів економіки, тобто розглянути регіон як макросередовище і регіон як сукупність виробників. Для проведення аналізування сформованого рівня розвитку регіону та оцінювання його конкурентоспроможності пропонується алгоритм, представлений на рис. 2.

У ході цього аналізування передбачається визначити показники, за якими відбулося погіршення (або поліпшення) результатів, виявлено сильні і слабкі сторони регіону, з'ясовано причини погіршення показників соціально-економічного становища регіону, оцінено чинники регіонального середовища та їхній вплив на діяльність регіональних товаровиробників. Найбільш повна картина досягнутого рівня конкурентоспроможності регіону буде забезпечена за рахунок доповнення оцінювання конкурентного потенціалу регіону порівняльним оцінюванням його конкурентоспроможності щодо інших регіонів.

У результаті складеться система показників, що включає [10]:

1. Показники, що характеризують виробничий потенціал і ефективність його використання: виробництво ВРП на одного зайнятого в економіці (тис грн на людину); частка зайнятих в економіці в чисельності економічно активного населення (%); основні фонди на одного зайнятого в економіці (тис грн на людину); виробництво ВРП на 1 грн основних фондів (тис грн); рівень придатності основних фондів (%); частка прибуткових підприємств (%).

2. Показники життєвого рівня населення регіону: ВРП на душу населення (грн на людину); середньодушові доходи населення (грн на людину); співвідношення середньодушових доходів населення з вели-

Рис. 2. Алгоритм оцінювання рівня конкурентного потенціалу регіону

Джерело: розроблено автором

чиною прожиткового мінімуму (%); співвідношення середньомісячної нарахованої заробітної плати з величиною прожиткового мінімуму (%); площа житла на 1 особу (у квадратних метрах).

3. Показники науки і освіти: кількість організацій, що випускають дослідні розробки, у загальній кількості організацій (%); чисельність персоналу, зайнятого дослідженнями і розробками, на 1 тис осіб, зайнятих в економіці (людина); кількість аспірантів на 1 тис населення (осіб); частка студентів вишів у загальній чисельності населення (%).

4. Показники інвестиційної активності: інвестиції в основний капітал на одного жителя (тис грн); інвестиції на 1 грн ВРП (грн).

5. Показники інфраструктурної забезпеченості: густота залізних і автомобільних доріг (кілометрів шляхів на 1 тис кв. м території); питома вага доріг із твердим покриттям (%); кількість квартирних апаратів мережі загального користування на 1 тис осіб; кількість зареєстрованих абонентських терміналів стільникового зв'язку на 1 тис осіб; кількість кредитних організацій на 1 тис населення.

На підставі запропонованих показників передбачається розрахувати такі коефіцієнти:

Кеф – коефіцієнт ефективності використання виробничого потенціалу;

Кнас – коефіцієнт життєвого рівня населення;

Кно – коефіцієнт науково-освітнього потенціалу;

Кінв – коефіцієнт інвестиційної активності;

Кінфр – коефіцієнт інфраструктурної забезпеченості.

Таким чином, формула (1) нами доповнена і представлена в такому вигляді:

$$K_k = \sqrt[5]{Кеф \times Кнас \times Кно \times Кінв \times Кінфр} \qquad (7)$$

Пропонуємо використовувати процедуру стандартизації шляхом віднесення кількістьвого значення кожного локального показника по регіону до середнього значення цього показника по країні за формулою:

$$K_i \frac{P_i}{C_i}, \qquad (8)$$

де P_i – кількістьве значення приватного показника по тому регіону;

C_i – кількістьве значення показника в середньому по країні;

K_i – стандартизоване значення локального показника по i-му регіону.

Потім необхідно розрахувати зведені коефіцієнти конкурентоспроможності регіонів, що дадуть можливість ранжувати регіони за рівнем конкурентоспроможності. Аналізування макроекономічних показників слід доповнити структурним і динамічним аналізуванням галузей економіки регіону, який дасть змогу виявити зрушення в економіці, що відбулися в ході ринкових перетворень, види діяльності, на розвитку яких сприятливо позначаються умови, що склалися в регіоні. На основі отриманих результатів передбачається виявити наявні регіональні конкурентні переваги, можливості їх реалізації, а також розробити механізм формування нових конкурентних переваг із погляду досягнення регіоном у перспективі високого рівня конкурентоспроможності.

Висновки. Визначено, що джерела формування конкурентних переваг не повинні обмежуватися наявними природно-ресурсним потенціалом регіону. Досягнення стійких конкурентних позицій вимагає постійного пошуку і формування нових конкурентних переваг, поступового переходу до переваг більш високого рівня на основі задіяння науково-технічних і управлінсько-інтелектуальних конкурентних переваг.

Авторська позиція в питаннях оцінювання конкурентоспроможності регіону реалізована в комплексному дослідженні економіки регіону на основі оцінювання конкурентного потенціалу регіону і порівняльного аналізу його конкурентоспроможності щодо інших регіонів України. Конкурентний потенціал проаналізовано на основі оцінювання природно-ресурсного потенціалу, демографічної ситуації та трудових ресурсів, інвестиційного клімату і соціально-економічного становища регіону, а також динамічного та структурного аналізування економіки регіону. Запропоновано давати оцінювання конкурентоспроможності регіонів на основі п'яти груп показників, за кожною з яких розраховано коефіцієнти: група – показники, що характеризують виробничий потенціал і ефективність його використання; група – показники життєвого рівня населення регіону; група – показники науки і освіти; група – показники інвестиційної активності; група – показники інфраструктурної забезпеченості.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Запотоцький С.П. Регіональна конкурентоспроможність: суспільно-географічні засади формування : монографія. Київ : Бізнес Медіа Консалтинг, 2012. 424 с.
2. Забезпечення конкурентоспроможності регіонів у контексті активізації економічного розвитку / О.Ю. Бобровська ін. ; за заг. ред. О.Ю. Бобровської. Дніпропетровськ : ДРІДУ НАДУ, 2013. 248 с.
3. Решетило В.П. Синергия становления и развития региональных экономических систем : монография. Харьков : ХНАМГ, 2009. 218 с.
4. Севрук І.М., Тропиніна А.С. Конкурентоспроможність національної економіки в умовах глобалізації. *Бізнес Інформ*. 2019. № 5. С. 20–28.
5. Державне управління регіональним розвитком України : монографія / за заг. ред. В.Є. Воротіна, А.Я. Жаліла. Київ : Нац. інститут стратегічних досліджень при Президентові України, 2010. 288 с.
6. Брикова І.В. Теоретичні основи міжнародної конкурентоспроможності регіону. *Економіка та підприємництво*. 2006. № 17. С. 61–70.
7. Парахина В.Н., Парахин К.А. Конкурентоспособность региона как экономическая категория. URL: http://www.nostalqia.ru/content/das/Pdf/past/2002/skoti2/econom/15.pdf
8. Македон В.В., Курінна І.Г. Фактори впливу на організаційні процеси забезпечення конкурентоспроможності продукції підприємства. *Держава та регіони. Серія «Економіка та підприємництво»*. 2020. № 5(116). С. 71–77.
9. Infrastructure security of formation and development of sectoral corporate clusters / N.G. Metelenko et al. *Journal of Security and Sustainability Issues*. 2019. № 9(1). P. 77–89. DOI: http://doi.org/10.9770/jssi.2019.9.1(7)
10. Антонюк Л.Л. Інноваційна стратегія підвищення конкурентного статусу України в умовах економічної глобалізації. *Управління міжнародною конкурентоспроможністю в умовах глобалізації економічного розвитку* : монографія. Т. 1 / за заг. ред. Д.Г. Лук'янченка, А.М. Поручника. Київ : КНЕУ, 2006. 816 с.

REFERENCES:

1. Zapotoczkyj S.P. (2012) Regionalna konkurentospro-mozhnist: suspilno-geografichni zasady formuvannya: Monografiya [Regional competitiveness: socio-geographical principles of formation]. Kyiv: Biznes Media Konsaltyng. (in Ukrainian)
2. Zabezpechennya konkurentospromozhnosti regioniv u konteksti aktyvaciyi ekonomichnogo rozvytku (2013) [Ensuring the competitiveness of regions in the context of activating economic development] pid red. Bobrovskoyi O.Yu. Dnipro: NADU pry Prezydentovi Ukrayiny. (in Ukrainian)
3. Reshetilo V.P. (2009) Synerhyya stanovlenyya y razvytyya rehyonal'nykh ékonomycheskykh system: monograph [Synergy of formation and development of regional economic systems]. Harkiv: KNAMG. (in Russian)

4. Sevruk I.M., Tropynina A.S. (2019) Konkurentospromozhnist natsionalnoyi ekonomiky v umovakh hlobalizatsiyi [Competitiveness of the national economy in the context of globalization]. *Business Inform*, no. 5, pp. 20–28. (in Ukrainian)
5. Derzhavne upravlinnya regionalnym rozvytkom Ukrayiny: monografiya [State management of regional development of Ukraine] (2010) / Za zag. red. V.Ye. Vorotina, A.Ya. Zhalila. Kyiv: Nacz. instytut strategichnyx doslidzhen pry Prezydentovi Ukrayiny. (in Ukrainian)
6. Brykova I.V. (2006) Teoretychni osnovy mizh narodnoi konkurentospromozhnosti regionu [Theoretical foundations of the international competitiveness of the region]. Kyiv: Naukova dumka. (in Ukrainian)
7. Parahina V.N. (2002) Competitiveness of the region as an economic kategoriya. Available at: http://www.nostalqia.ru/content/das/Pdf/past/2002/skoti2/econom/15.pdf
8. Makedon V.V., Kurinna I.G. (2020) Faktory vplyvu na orhanizatsiyni protsesy zabezpechennya konkurentospromozhnosti produktsiyi pidpryyemstva [Factors influencing the organizational processes of ensuring the competitiveness of the enterprise]. *Derzhava ta rehiony. Seriya: Ekonomika ta pidpryyemnytstvo,* no. 5(116), pp. 71–77. (in Ukrainian)
9. Metelenko N.G., Kovalenko O.V., Makedon V., Merzhynskyi Y.K., Rudych A.I. (2019) Infrastructure security of formation and development of sectoral corporate clusters. *Journal of Security and Sustainability Issues,* 9(1), 77–89. DOI: http://doi.org/10.9770/jssi.2019.9.1(7)
10. Antonyuk L.L. (2008) Innovacijna strategiya pidvyshhennya konkurentnogo statusu Ukrayiny v umovax ekonomich-noyi globalizaciyi. Upravlinnya mizhnarodnoyu konkurento-spromozhnistyu v umovax globalizaciyi ekonomichnogo rozvytku [Innovative strategy to increase the competitive status of Ukraine in the context of economic globalization. Management of international competitiveness in the context of globalization of economic development]: Monografiya. Tom 1; za zag. red. D.G. Lukyanchenka, A.M. Poruchnyka. Kyiv: KNEU. (in Ukrainian)

Стаття надійшла до редакції 19.02.2021.
The article was received 19 February 2021.

СЕКЦІЯ 3
ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ

DOI: 10.32999/ksu2307-8030/2021-41-3

УДК 657.471:339.187.44

Бардаш С.В.
доктор економічних наук, професор,
професор кафедри туристичного та
готельно-ресторанного бізнесу і консалтингу
Національного університету біоресурсів і природокористування України
ORCID: https://orcid.org/0000-0001-5711-5229
E-mail: serg.bardash@gmail.com

КОНТРОЛЬ ФРАНЧАЙЗИНГОВИХ ВІДНОСИН У ТУРИСТИЧНОМУ БІЗНЕСІ

У статті ідентифіковано особливості франчайзингових відносин, а також переваги і недоліки застосування франчайзингової моделі ведення бізнесу в Україні. Установлено, що однією з причин уповільнення розвитку франчайзингу в Україні є недосконалість його нормативно-законодавчої бази, застосування якої спотворює концептуальне бачення змісту та форми співпраці франчайзера та франчайзі. Установлено обов'язкові атрибути франчайзингу як форми ділового партнерства та інструменту розвитку малого бізнесу. Установлено, що мінімізацію трансакційних витрат слід розглядати як одну з економічних переваг здійснення туристичного бізнесу за франчайзинговою моделлю. Ідентифікація атрибутів франчайзингу як форми ділового партнерства сприяла визначенню необхідності організації та проведення контролю франчайзера над якістю ведення бізнесу, що є предметом франшизи.

Ключові слова: франчайзинг, франчайзер, франчайзі, франчайзингова туристична мережа, трансакційні витрати, контроль франчайзингової бізнес-моделі.

Бардаш С.В. КОНТРОЛЬ ФРАНЧАЙЗИНГОВЫХ ОТНОШЕНИЙ В ТУРИСТИЧЕСКОМ БИЗНЕСЕ

В статье определены особенности франчайзинговых отношений, а также преимущества и недостатки использования франчайзинговой модели ведения бизнеса. Установлено, что одной из причин замедления развития франчайзинга в Украине является несовершенство его нормативно-законодательной базы, использование которой искажает концептуальное видение содержание и формы сотрудничества франчайзера и франчайзи. Установлены обязательные атрибуты франчайзинга как формы делового партнерства и инструмента развития малого бизнеса. Определено, что минимизацию транзакционных затрат следует рассматривать как одно из экономических преимуществ проведения туристического бизнеса по франчайзинговой модели. Идентификация атрибутов франчайзинга как формы делового партнерства позволила определить необходимость организации и проведения франчайзером контроля качества бизнеса, который является предметом франшизы.

Ключевые слова: франчайзинг, франчайзер, франчайзи, франчайзинговая туристическая сеть, транзакционные затраты, контроль франчайзинговой бизнес-модели.

Bardash Serhii. CONTROL OF FRANCHISING IN THE TOURISM BUSINESS

The turbulence of economic relations and instability of socio-economic development of national economies determine the search for optimal forms of small business development. One of the simplest and most profitable forms of such development is franchising. Franchising has become very common in the field of services, in particular, in the tourism business. At the same time, the principles and content of the application of the franchise business model in Ukraine differ from the global ones and do not contribute to the assessment of the effectiveness of its application. The objectives of the study are to determine the features of franchising and prove the need to establish a system of intra-network control of the franchisee. The methodological basis of the study consists of a dialectical method of knowing the essence of franchising, a comparative analysis of its advantages and disadvantages, an abstract logical method is used to justify the mandatory attributes of franchising, methods of synthesis and generalization is used to formulate research findings. The article identifies the features of franchising, as well as the advantages and disadvantages of using a franchise model of doing business in Ukraine. It is established that one of the reasons for the slowdown in the development of franchising in Ukraine is the imperfection of its regulatory framework, the application of which distorts the conceptual vision of the content and form of cooperation between the franchisor and the franchisee. It is determined that full and effective implementation of franchising is possible only on the basis of a fixed-term franchise agreement, permanent cooperation of franchisees throughout the term of the franchise agreement, compliance with settlement discipline; constant support of the franchisee by the franchisor in order to comply with established standards of activity, as well as the lack of competition between the subjects of franchising. It is also established that the minimization of transaction costs should be considered as one of the economic advantages of the tourism business under the franchise model. The identification of the attributes of franchising as a form of business partnership helped to determine the need to organize and monitor the quality of the franchisor's business operation, which is the subject of the franchise.

Keywords: franchising, franchisor, franchisee, franchise tourism network, transaction costs, control of franchise business model.

Постановка проблеми. Розвиток будь-якої галузі економіки супроводжується конкуренцією, пошуком кращих умов реалізації бізнес-стратегії, зростанням ділової активності або випадками неминучого банкрутства. На означені процеси суттєвий вплив здійснює економічна глобалізація. І навіть за умов пандемії COVID-19 франчайзингова модель організації та ведення бізнесу залишається однією з найпрогресивніших, адже франшиза є відносно нескладним способом проникнення суб'єктів господарювання на світові ринки та не потребує значних інвестиційних ресурсів для започаткування бізнесу.

У частині розвитку франчайзингових відносин в Україні спостерігається неврегульованість окремих

питань правового та економічного характеру, у т. ч. брак інформації для прийняття адекватних управлінських рішень, першопричиною якого є нерозв'язані проблеми контролю франчайзером дотримання франчайзі договору франчайзингу на ринку туристичних послуг.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Економіко-правові аспекти франчайзингу як найбільш конкурентоспроможної форми ведення бізнесу в умовах невизначеності досліджували Д. Бріклі, Ф. Дарк [1], П. Кауфман, В. Ранган [2], Ф. Шерер, Д. Росс [3], Д. Стадфілд [4], Р. Томпсон [5], а також інші зарубіжні науковці.

Пошук нових форм реалізації економічних відносин активізував процес більш детального вивчення теоретико-методологічних та практичних аспектів франчайзингу українськими вченими. Найвагоміші результати у даному напрямі досліджень одержали О. Білорус, В. Будкін, І. Бураковський, З. Варналій, А. Виноградська, Н. Грущинська, О. Корольчук, О. Кузьмін, Д. Лук'яненко, В. Новицький, Ю. Пахомов, О. Плотніков, А. Поручник, А. Румянцев, С. Сіденко, О. Трушенко, А. Філіпенко.

Дослідження теоретичних та практичних проблем франчайзингу не втрачає актуальності й зараз. Зокрема, такі дослідження спрямовані на вивчення: правових аспектів франчайзингу [6], проблем розвитку франчайзингового бізнесу в Україні та світі [7–15]; особливостей організації франчайзингу як форми бізнесу в туристичній індустрії [16–18]; облікових аспектів франчайзингових операцій [19; 20].

Вітчизняними дослідниками уточнено понятійний апарат франчайзингу, розкрито механізм взаємодії суб'єктів франчайзингових відносин, визначено переваги та проблеми розвитку франчайзингу. Однак правова неврегульованість франчайзингу, а також фрагментарність досліджень питань контролю дотримання франчайзі стандартів франчайзера ускладнюють оцінювання ефективності функціонування франчайзингової туристичної мережі.

Метою статті є визначення особливостей франчайзингових відносин та доведення необхідності налагодження системи внутрішньомережевого контролю діяльності франчайзі.

Виклад матеріалу дослідження та його основні результати. Реалізація сучасних бізнес-проєктів вимагає від підприємця знань у сфері економіки, фінансів, управління, маркетингу, реклами, а також контролю процесу та результатів господарської діяльності як наслідків реалізації управлінських рішень.

Організація бізнесу на умовах франчайзингу істотно знижує матеріальні витрати для учасників франчайзингових відносин (франчайзера та франчайзі), суттєво розширює ринок збуту товарів, робіт та послуг, мінімізує витрати на таке розширення, а також ризики для франчайзі, адже останні долучаються до бізнес-проєкту, що довів свою ефективність.

Нині, як зазначає Л. Давидюк, міжнародний франчайзинг діє у понад 140 країнах світу. Найбільшої популярності франчайзинг набув у США, Франції, Німеччині, Великобританії та Польщі. Свідченням цього є кількість брендів, які розвивають свої мережі через франчайзинг [14].

Україна нині також долучена до реалізації франчайзингових відносин. За даними Федерації розвитку франчайзингу України, найбільш поширеним є товарний франчайзинг – 181 пропозиція, за ним йде сервісний – 111 пропозицій, бізнес-формату – 90 і виробничий – 23. Із вітчизняних франшиз 77 – сервісних, 69 – товарних, 58 – бізнес-формату і 10 – виробничих. Серед іноземних ситуація дещо різниться: 112 – товарних, 34 – сервісних, 32 – бізнес-формату і 13 – виробничих. Найбільш поширеними серед українських франшиз є громадське харчування – 58, роздрібна торгівля – 55, обслуговування – 11, доставка – 11 та навчання-тренінги – 9 [21; 22].

Водночас, як зазначає Є. Недогібченко, питання договору франчайзингу в законодавстві України залишається неврегульованим, хоча й передбачено договір комерційної концесії, що знайшов своє закріплення у Цивільному [23] та Господарському [24] кодексах України у 2003 р. [15, с. 39].

Парадокс правової невизначеності франчайзингу в України полягає у тому, що, як зазначає Є. Недогібченко, «у національному законодавстві України відсутнє поняття франчайзингу, водночас Єдиний державний реєстр судових рішень України за запитом «договір франчайзингу» показує 116 рішень судів України» [15, с. 39–40]. Відповідно, переважна більшість франчайзингових відносин реалізується на підставі договору комерційної концесії, зміст якого на разі не узгоджується із законодавством інших країн та ЄС, із території яких на ринок нашої держави заходять франчайзингові мережі.

Характеризуючи рівень розвитку франчайзингових відносин, слід звернути увагу на чинники, що його суттєво уповільнюють. Серед них основними є нестабільність та непередбачуваність національної економіки, військові дії на Сході України, які суттєво знижують загальний рівень інвестиційної привабливості та зумовлюють нестабільність внутрішнього ринку, низький рівень довіри до вітчизняної банківської системи, а також високий рівень корупції. Відповідно, як зазначає Н. Ситник, закордонні франчайзери уникають можливості освоєння українського ринку, віддаючи перевагу більш стабільним ринкам країн Центральної та Східної Європи [13, с. 143].

Окремі дослідники звертають увагу на проблеми, що виникають у межах реалізації франчайзингових відносин, зокрема це:

– неготовність вітчизняних підприємців чітко дотримуватися встановлених франчайзером стандартів діяльності, що може негативно впливати на імідж торговельної марки франчайзингової мережі [13, с. 143];

– певна залежність франчайзера від діяльності франчайзі, ймовірність виникнення конфліктів між франчайзі та франчайзером, вірогідність створення нового конкурента [20];

– ризики недобросовісної поведінки до та після укладання договору франчайзингу [14];

– залежність успіху діяльності франчайзі від репутації франчайзера; обмеженість самостійності франчайзі; ризики невідповідності цілей діяльності франчайзі та франчайзера; зниження сукупного доходу франчайзі через необхідність оплати роялті та сплати франчайзеру частини власного доходу; обмеженість розширення або припинення діяльності в рамках договору франчайзингу [16].

Означені проблеми, на нашу думку, є такими, що залежать від організаційних аспектів франчайзингових відносин. Зокрема, Б. Бушель звертає увагу на те, що франчайзинг є ліцензією чи договором між двома незалежними юридичними особами, що надає особі чи групі осіб (франчайзі) право на продаж послуги або продукту, в яких використовується торгова марка іншої сторони; право франчайзі продавати товар або послугу, використовуючи методи

роботи франчайзера та його зобов'язання сплачувати комісію за надані права, а франчайзер зобов'язаний надати такі права і підтримувати франчайзі. Угода за франчайзингом передбачає, що франчайзер є власником торгової марки, торгового найменування, надає підтримку франчайзі у вигляді фінансування (іноді), займається рекламою та маркетингом, проводить тренінги та отримує винагороду (комісійні). Своєю чергою, франчайзі отримує право використовувати торгову марку, торгове найменування, розширює бізнес за підтримки франчайзерів та сплачує винагороду (комісійні). Окрім цих комісійних, франчайзі сплачує франчайзеру роялті – регулярний платіж, заснований на відсотках від валових сум продажів франчайзі [25].

Відповідно до Європейського етичного кодексу франчайзингу, франчайзинг є системою маркетингу товарів, послуг чи технологій, яка ґрунтується на постійній щільній співпраці між юридично та фінансово окремими незалежними суб'єктами, де франчайзер надає свої права франчайзі і тим самим накладає зобов'язання на франчайзі вести бізнес відповідно до концепції франчайзера [26].

За результатами критичного оцінювання публікацій [6; 9; 10; 13–15] встановлено, що обов'язковими атрибутами франчайзингових відносин є:

1) постійне співробітництво між франчайзером та франчайзі протягом усього строку дії договору франчайзингу з приводу ведення їхньої діяльності;

2) умовно постійний обсяг витрат діяльності, зумовлений сплатою комісійних за отримання франшизи, періодичних платежів (роялті), платежів для ведення маркетингу, оформлення юридичної документації, підготовкою персоналу та іншими постійними витратами як франчайзера, так і франчайзі для підтримання свого бізнесу на належному рівні та умовах, установлених франчайзером;

3) обов'язкове укладання строкового договору франчайзингу, термін та умови якого даватимуть змогу франчайзі відшкодувати всі свої витрати, здійснені для ведення діяльності на основі франшизи;

4) постійна безперервна підтримка франчайзером франчайзі, у т. ч. й фінансова;

5) відсутність конкуренції між франчайзером та франчайзі, сприйняття власних бізнес-процесів як єдиного цілого, зростання прибутковості учасників франчайзингових відносин є економічно вигідною усім суб'єктам таких відносин.

Варто зауважити, що одним із багатьох сегментів національної економіки, у якому набуло неабиякого застосування франчайзингу, є туристичний бізнес. На початку XXI ст. в Україні почали активно створюватися туристичні мережі, відповідно, розвиток туристичного бізнесу почав здійснюватися за франчайзинговою бізнес-моделлю. Навіть за умов логістичних обмежень, зумовлених пандемією COVID-19, франчайзинг залишається найбільш ефективним способом підприємницької діяльності.

Як зазначає А. Солов'янчик, необхідність розвитку франчайзингу у сфері туризму зумовлена високим рівнем конкуренції на даному ринку, відповідно, підприємства туристичної індустрії не можуть самостійно витримати конкурентної боротьби [16, с. 218].

Серед небагатьох проведених досліджень проблематики франчайзингу у туристичному бізнесі заслуговує на увагу й стаття С. Мельниченко та Т. Ткачук [17]. Уточнення поняття «франчайзингова мережа» дало змогу дослідникам дійти висновку, що під франчайзингвою мережею туристичних підприємств слід розуміти «сукупність туристичних підприємств одного відомого бренду, діяльність яких спрямована на збільшення території збуту туристичних товарів та послуг, отримання додаткових фінансових надходжень, розширення географії присутності (популяризація та впізнаваність бренду серед споживачів), зміцнення конкурентоспроможних позицій на вже існуючих ринках та завоювання нових на умовах, визначених договором франчайзингу» [17, с. 33].

Означене розуміння франчайзингової мережі туристичних підприємств, а також установлені атрибути франчайзингу дають змогу розглядати франчайзингові відносини як ділове партнерство суб'єктів, що уклали договір франчайзингу.

У даному дослідженні зазначалося, що одним з обов'язкових атрибутів франчайзингових відносин є умовно постійний обсяг витрат діяльності, зумовлений сплатою комісійних за отримання франшизи, періодичних платежів (роялті), платежів для ведення маркетингу, оформлення юридичної документації, підготовкою персоналу та іншими постійними витратами як франчайзера, так і франчайзі для підтримання свого бізнесу на належному рівні та умовах, установлених франчайзером.

Переважна більшість наведених витрат визнається трансакційними витратами, що є легко ідентифікованими, періодичними, контрольованими, відповідно, керованими. Даний висновок стосується й паушального внеску та роялті. Так, вартість франшизи туристичної компанії Tez Tour, за даними інвестиційного порталу InVenture, знаходиться в межах 40–60 тис грн, а роялті – 1% від прибутку, обсяг інвестицій – від 50 до 75 тис грн, термін окупності – від 12 до 24 місяців; мережі туристичних агентств «Поехали с нами» – 40–100 тис грн, роялті – від 0,1% до 2% від прибутку, обсяг інвестицій – від 150 тис грн, термін окупності вкладень – 12 місяців [27].

На наше переконання, керованість та передбачуваність обсягу трансакційних витрат здійснення бізнес-процесів в умовах невизначеності є одними із суттєвих переваг ділового партнерства на засадах франчайзингу.

Вагомий внесок у дослідження трансакційних витрат здійснили Р. Коуз, К. Делмен, А. Алчіан, Й. Барцель, Дж. Бьюкенен, Г. Демсец, М. Дженсен, У. Меклінг, О. Вільямсон та ін.

Термін «трансакційні витрати» (transaction cost) був уведений у науковий обіг К. Делменом у 1979 р. у статті The Problem of Externality [28].

Поняття трансакційних витрат К. Делмен використовував для характеристики витрат на збір й обробку інформації, проведення переговорів і прийняття рішень, витрат на контроль та юридичний захист виконання контракту. Суттєво поглибили дослідження трансакційних витрат й інші науковці, серед яких – Дж. Джоунс, С. Гроссман, П. Мілгром, Д. Крепс, Дж. Стіглер, Дж. Робертс, С. Хілл та ін.

Сучасні дослідники, спираючись на погляди зарубіжних учених та враховуючи існуючі розбіжності у тлумаченні сутності трансакційних витрат, зазначають, що трансакційні витрати: виникають під час обміну правами власності; є наслідком взаємодії в ринкових умовах господарювання; є наслідком договірного процесу; здійснюються з метою ліквідації дефіциту інформації; становлять переважну більшість витрат суб'єкта господарювання за винятком витрат виробництва [29].

На нашу думку, трансакційні витрати – це обсяг спожитих фінансових ресурсів суб'єкта господарювання, необхідних для забезпечення організації

діяльності, тривалого функціонування та конкурентоздатності в умовах невизначеності.

Прикладом таких витрат є: витрати, пов'язані зі створенням суб'єкта господарювання (державна реєстрація, ліцензування, інше юридичне супроводження реєстрації бізнесу); витрати, пов'язані із захистом бізнесу, а також його майнової бази; витрати, пов'язані з налагодженням та контролем виконання договірних відносин із покупцями та замовниками, постачальниками та підрядниками; витрати на одержання інформації про стан ринку та конкурентів, а також ведення конкурентної боротьби.

Безумовним є й те, що трансакційні витрати є характерними для економічних систем, які мають ознаки ринкової економіки, вони виникають абсолютно у всіх економічних суб'єктів, адже їх здійснення є обов'язковим із причини зрозумілого економічного інтересу та відповідного бажання таких суб'єктів – одержати певні конкурентні переваги, тому трансакційні витрати – це передусім витрати будь-якої форми економічної взаємодії.

У контексті розгляду особливостей функціонування франчайзингової туристичної мережі обсяг трансакційних витрат розподіляється між франчайзером та франчайзі та у процесі здійснення господарської діяльності набуває оптимального обсягу, а отже, бажаної мінімізації.

Мінімізація трансакційних витрат дасть змогу франчайзеру акумулювати додатковий фінансовий ресурс для маркетингових досліджень та розроблення нових туристичних продуктів, а франчайзі – збільшити бюджет рекламних акцій, а також урізноманітнити акційний продаж туристичного продукту кінцевому споживачу.

Умови реалізації франчайзингових відносин, а також безумовні переваги застосування франчайзингу зумовлюють необхідність здійснення контролю над діяльністю франчайзі, адже від дотримання умов ділового партнерства залежатиме загальний успіх франчайзингової туристичної мережі.

Необхідність такого контролю зумовлена тим, що:

– існують ризики недотримання зобов'язань франчайзі вести бізнес відповідно до концепції франчайзера;

– існують ризики невідповідності цілей діяльності франчайзі та франчайзера;

– існує необхідність оцінювання рівня підготовленості та набутих компетентностей персоналу франчайзі здійснювати діяльність відповідно до концепції франчайзера;

– існують ризики приховування прибутку франчазі або свідомого заниження прибутку від операційної діяльності франчайзі за рахунок збільшення адміністративних витрат, витрат на збут тощо та зменшення суми роялті до сплати;

– існують ризики недотримання цін продажу продукту франчайзера, а також необґрунтованості застосованих знижок;

– існує необхідність оцінювання ефективності діяльності франчайзі з метою пролонгації договору франчайзингу.

Організація внутрішнього контролю франчайзингової туристичної мережі має покладатися на франчайзера. Право та предмет контролю мають бути передбачені у договорі франчайзингу. Виходячи з того, що франчайзингові відносини слід розглядати як ділове партнерство, у проведенні контролю мають бути зацікавлені як франчайзер, так і франчайзі. Такий контроль може здійснюватися суб'єктом аудиторської діяльності або уповноваженим співробітником франчайзера.

Висновки. За результатами проведеного дослідження встановлено таке:

1. Франчайзинг є важливим інструментом розвитку малого бізнесу й однією з найсучасніших моделей організації та здійснення підприємницької діяльності, адже ведення бізнесу за франчайзинговою моделлю вирішує низку актуальних проблем малого бізнесу, головною з яких є обмеженість у матеріальних, фінансових, трудових, інформаційних ресурсах господарювання.

2. Поширення франчайзингових відносин в Україні та більш активне використання договору франчайзингу стримується тим, що в господарському законодавстві не регулюється весь комплекс відносин, характерних для інституту франчайзингу.

3. Повноцінна та ефективна реалізації франчайзингових відносин можлива лише на підставі строкового договору франчайзингу, обов'язковими атрибутами якого як бізнес-моделі слід уважати: постійне співробітництво суб'єктів франчайзингових відносин протягом усього строку дії договору франчайзингу з приводу ведення їхньої діяльності; дотримання розрахункової дисципліни; постійна підтримка франчайзі франчайзером із метою дотримання встановлених стандартів діяльності; відсутність конкуренції між суб'єктами франчайзингових відносин та здійснення діяльності на засадах ділового партнерства.

4. Важливою перевагою ділового партнерства за франчайзинговою моделлю є мінімізація трансакційних та операційних витрат для суб'єктів франчайзингових відносин, обсяг яких у туристичному бізнесі великий, адже перелік суб'єктів туристичної індустрії у переважній більшості не обмежується колективними закладами розміщування та перевізниками.

5. Формування та ефективна стратегія розвитку франчайзингової мережі туристичних підприємств можлива за умов оцінювання ефективності діяльності такої мережі, що може бути здійснена завдяки проведенню контролю дотримання умов ділового партнерства учасників франчайзингових відносин.

Перспектива подальших досліджень полягатиме у визначенні організаційних та методичних аспектів такого контролю, а також оцінюванні достатності фактографічного забезпечення його проведення, що має продукуватися системою бухгалтерського обліку.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Brickley J., Dark F. The Choice of Organizational Form: The Case of Franchising. *Journal of Financial Economics*. 1987. № 18. P. 401–420.
2. Kaufmann P.J., Rangan V.K. A Model for Managing System Conflict during Franchise Expansion. *Journal of Retailing*. 1990. № 66(2). P. 155–173.
3. Scherer F., Ross D. Industrial Market Structure and Economic Performance, 3rd edition. Houghton Mifflin Company. Boston, 1990. P. 98–105.
4. Stadfeild L.S. Comment on Proposed U.S. Franchise Legislation: A Search for Balances. *Commercial Law Journal*. 1992. № 97(4). P. 540–566.
5. Thompson R.S. The Franchise Life Cycle and the Penrose Effect. *Journal of Economic Behavior and Organization*. 1994. № 24(2). P. 207–218.
6. Маланчук Т.В., Віткова О.С. Щодо співвідношення понять «франчайзинг» та «комерційна концесія» в законодавстві України. *Молодий вчений*. 2017. № 11(51). С. 929–933.
7. Безрукова Н.В. Міжнародний франчайзинг як форма освоєння світових ринків: особливості розвитку та вплив на світовий валовий продукт. *Економічний простір*. 2016. № 106. С. 16–25.
8. Забаштанська Т. Історичні аспекти розвитку франчайзингу в діяльності посередницьких підприємств. *Проблеми і перспективи розвитку національної економіки.* 2016. № 1(5). С. 36–44.

9. Побоченко Л.М. Розвиток франчайзингового бізнесу в країнах Європи. *Стратегія розвитку України*. 2016. № 1. С. 57–64.
10. Лазоренко Т., Фролова А. Розвиток франчайзингу у світі та в Україні. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2017. Вип. 2(17). С. 199–207.
11. Тонюк М.О. Франчайзинг як особлива форма організації та функціонування бізнесу в Україні. *Економіка і суспільство*. 2017. № 9. С. 687–689.
12. Огінок С.В. Франчайзинг як чинник міжнародного науково-технічного обміну. *Бізнес-навігатор*. 2018. Вип. 1–1(44). С. 50–52.
13. Ситник Н.С., Попович Д.В. Розвиток франчайзингу в Україні як складник інвестиційної політики держави. *Бізнес-навігатор*. 2018. Вип. 1–2(44). С. 140–144.
14. Давидюк Л.П. Розвиток франчайзингового бізнесу в Україні та світі. *Причорноморські економічні студії.* 2019. Вип. 46–1. С. 13–19.
15. Недогібченко Є. Франчайзинг: закордонний досвід. *Теорія і практика інтелектуальної власності*. 2019. № 2. С. 39–45.
16. Солов'янчик А.В. Розвиток франчайзингових відносин у туристичній індустрії. *Бізнес Інформ*. 2015. № 9. С. 217–223.
17. Мельниченко С., Ткачук Т. Франчайзингові мережі туристичних підприємств. *Вісник КНТЕУ*. 2015. № 4(102). С. 30–43.
18. Босовська В.М. Інтеграційні процеси в туризмі : монографія. Київ : КНТЕУ, 2015. 832 с.
19. Задорожнюк В.Ю. Особенности учета франчайзинговых операций. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-ucheta-nematerialnyh-aktivov-podogovoru-franchayzinga
20. Ценклер Н.І., Немеш М. Франчайзингові операції: облікові аспекти. *Причорноморські економічні студії*. 2019. Вип. 48–3. С. 188–193.
21. Аналіз франшиз по типам франчайзингу. URL: http://fdf.org.ua/news/453-analiz-franshiz-po-tipam-franchajzingu
22. Аналіз франшиз по категоріям. URL: http://fdf.org.ua/news/451-analiz-franshiz-po-kategoriyam
23. Цивільний кодекс України. *Відомості Верховної Ради України*. 2003. С. 356. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15/print
24. Господарський кодекс України. *Відомості Верховної Ради України*. 2003. С. 144. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15/print.
25. Beshel B. An Introduction to Franchising. IFA Educational Foundation 2001. 54 p.
26. European Code of Ethics for Franchising. URL: http://www.franchise-fff.com/base-documentaire/send/447-cadre-rglementaire/327-the-uropean-code-of-ethics.
27. Лучшие франшизы в Украине в 2020–2021 по версии InVenture. URL: https://inventure.com.ua/analytics
28. Dahlman Carl J. The Problem of Externality. *Journal of Law and Economics*. 1979. Vol. 22. № 1. P. 141–162.
29. Бардаш С.В., Осадча Т.С. Бухгалтерський облік ренти : монографія / за ред. проф. С.В. Бардаша. Херсон : ХДУ, 2019. 252 с.

REFERENCES:

1. Brickley J., Dark F. (1987) The Choice of Organizational Form: The Case of Franchising. *Journal of Financial Economics*, no. 18, pp. 401–420.
2. Kaufmann P.J., Rangan V.K. (1990) A Model for Managing System Conflict during Franchise Expansion. *Journal of Retailing*, no. 66(2), pp. 155–173.
3. Scherer F., Ross D. (1990) Industrial Market Structure and Economic Performance, 3rd edition. Houghton Mifflin Company. Boston, pp. 98–105.
4. Stadfeild L.S. (1992) Comment on Proposed U.S. Franchise Legislation: A Search for Balances. *Commercial Law Journal*, no. 97(4), pp. 540–566.
5. Thompson R.S. (1994) The Franchise Life Cycle and the Penrose Effect. *Journal of Economic Behavior and Organization*, no. 24(2), pp. 207–218.
6. Malanchuk T.V., Vitkova O.S. (2017) Shchodo spivvidnoshennia poniat «franchaizynh» ta «komertsiina kontsesiia» v zakonodavstvi Ukrainy [On correlation of the concepts of "franchising" and "commercial concession" in the legislation of Ukraine]. *Molodyi vchenyi*, no. 11(51), pp. 929–933. (in Ukrainian)
7. Bezrukova N.V. (2016) Mizhnarodnyi franchaizynh yak forma osvoiennia svitovykh rynkiv: osoblyvosti rozvytku ta vplyv na svitovyi valovyi produkt [International franchising as a form of development of worldwide markets: peculiarities of development and the influence on the gross world product]. *Ekonomichnyi prostir*, no. 106, pp. 16–25. (in Ukrainian)
8. Zabashtanska T. (2016) Istorychni aspekty rozvytku franchaizynhu v diialnosti poserednytskykh pidpryiemstv [Historical perspective of the development of franchising in the activity of intermediary enterprises]. *Problemy i perspektyvy rozvytku natsionalnoi ekonomiky*, no. 1(5), pp. 36–44. (in Ukrainian)
9. Pobochenko L.M. (2016) Rozvytok franchaizynhovoho biznesu v krainakh Yevropy [Development of franchising business in the European countries]. *Stratehiia rozvytku Ukrainy,* no. 1, pp. 57–64. (in Ukrainian)
10. Lazorenko T., Frolova A. (2017) Rozvytok franchaizynhu u sviti ta v Ukraini [Development of franchising in the world and in Ukraine]. *Sotsialno-ekonomichni problemy i derzhava*, no. 2(17), pp. 199–207. (in Ukrainian)
11. Toniuk M.O. (2017) Franchaizynh yak osoblyva forma orhanizatsii ta funktsionuvannia biznesu v Ukraini [Franchising as a special form of organization and functioning of the business in Ukraine]. *Ekonomika i suspilstvo*, no. 9, pp. 687–689. (in Ukrainian)
12. Ohinok S.V. (2018) Franchaizynh yak chynnyk mizhnarodnoho naukovo-tekhnichnoho obminu [Franchising as an element of international science and technology exchange]. *Biznes-navihator*, no. 1–1(44), pp. 50–52. (in Ukrainian)
13. Sytnyk N.S., Popovych D.V. (2018) Rozvytok franchaizynhu v Ukraini yak skladnyk investytsiinoi polityky derzhavy [Development of franchising in Ukraine as an element of investment policy of the state]. *Biznes-navihator*, no. 1–2(44), pp. 140–144. (in Ukrainian)
14. Davydiuk L.P. (2019) Rozvytok franchaizynhovoho biznesu v Ukraini ta sviti [Development of franchising business in Ukraine and in the world]. *Prychornomorski ekonomichni studii,* no. 46–1, pp. 13–19. (in Ukrainian)
15. Nedohibchenko Ye. (2019) Franchaizynh: zakordonnyi dosvid [Franchising: foreign experience]. *Teoriia i praktyka intelektualnoi vlasnosti*, no. 2, pp. 39–45. (in Ukrainian)
16. Solovianchyk A.V. (2015) Rozvytok franchaizynhovykh vidnosyn u turystychnii industrii [Development of franchising in the tourism industry]. *Biznes Inform*, no. 9, pp. 217–223. (in Ukrainian)
17. Melnychenko S., Tkachuk T. (2015) Franchaizynhovi merezhi turystychnykh pidpryiemstv [Franchise networks of the tourism enterprises]. *Visnyk KNTEU*, no. 4(102), pp. 30–43. (in Ukrainian)
18. Bosovska V.M. (2015) Intehratsiini protsesy v turyzmi : monohrafiia [Integration processes in tourism : monograph]. Kyiv: KNTEU, 832 p. (in Ukrainian)
19. Zadorozhnyuk V.Yu. Osobennosti ucheta franchayzingovyih operatsiy. Available at: https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-ucheta-nematerialnyh-aktivov-podogovoru-franchayzinga
20. Tsenkler N.I., Nemesh M. (2019) Franchaizynhovi operatsii: oblikovi aspekty [Franchising operations: accounting aspects]. *Prychornomorski ekonomichni studii*, no. 48–3, pp. 188–193. (in Ukrainian)
21. Analiz franshyz po typam franchaizynhu. Available at: http://fdf.org.ua/news/453-analiz-franshiz-po-tipam-franchajzingu
22. Analiz franshyz po katehoriiam. Available at: http://fdf.org.ua/news/451-analiz-franshiz-po-kategoriyam
23. Tsyvilnyi kodeks Ukrainy. Vidomosti Verkhovnoi Rady Ukrainy. 2003. S. 356. Available at: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15/print
24. Hospodarskyi kodeks Ukrainy. Vidomosti Verkhovnoi Rady Ukrainy. 2003. S. 144. Available at: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15/print
25. Beshel B. (2001) An Introduction to Franchising. IFA Educational Foundation, 54 p.
26. European Code of Ethics for Franchising. Available at: http://www.franchise-fff.com/base-documentaire/send/447-cadre-rglementaire/327-the-uropean-code-of-ethics
27. Luchshie franshizyi v Ukraine v 2020–2021 po versii InVenture. Available at: https://inventure.com.ua/analytics
28. Dahlman Carl J. (1979) The Problem of Externality. *Journal of Law and Economics*, vol. 22, no. 1, pp. 141–162.
29. Bardash S.V., Osadcha T.S. (2019) Bukhhalterskyi oblik renty : monohrafiia / za red. prof. S.V. Bardasha [Accounting of rent: monograph]. Kherson: KhDU, 252 p. (in Ukrainian)

Стаття надійшла до редакції 26.02.2021.
The article was received 26 February 2021.

DOI: 10.32999/ksu2307-8030/2021-41-4

УДК 331.108

Грідін О.В.
кандидат економічних наук,
доцент кафедри організації виробництва, бізнесу та менеджменту
Харківського національного технічного університету
сільського господарства імені Петра Василенка
ORCID: https://orcid.org/0000-0002-7236-2954
E-mail: aleksandr.gridin2015@gmail.com

ОСОБЛИВОСТІ ТА ЧИННИКИ ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВ АГРАРНОЇ СФЕРИ ЕКОНОМІКИ

Статтю присвячено дослідженню особливостей, а також установленню й аналізуванню чинників формування та реалізації ефективної кадрової політики підприємств, зокрема аграрної сфери економіки. Визначено параметри, що впливають на ефективність кадрової політики підприємства. Узагальнено і розширено базові принципи реалізації кадрової політики. Установлено, що реалізація кадрової політики підприємства і досягнення максимального використання його кадрового потенціалу мають базуватися на створенні рівних можливостей зайнятості та кар'єрного зростання працівників. Окреслено комплекс стратегічних завдань, що мають забезпечувати постійне збереження чисельного та якісного складу працівників через його періодичне відновлення і максимальне використання кадрового потенціалу. Вивчено та узагальнено різноманітні підходи до трактування змісту поняття «кадрова політика». Установлено галузеві особливості підприємств, що діють в аграрному секторі національної економіки і зумовлюють виникнення специфічних проблем створення моделі кадрової політики. Установлено, що ефективність кадрової політики підприємств аграрної сфери залежить не лише від вибраної моделі корпоративного управління, а й знаходиться під безпосереднім впливом комплексу специфічних для цієї сфери економіки чинників.

Ключові слова: кадрова політика, кадровий потенціал, персонал підприємства, управління персоналом, трудова діяльність, розвиток персоналу, аграрна сфера економіки.

Гридин А.В. ОСОБЕННОСТИ И ФАКТОРЫ ФОРМИРОВАНИЯ ЭФФЕКТИВНОЙ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ ПРЕДПРИЯТИЙ АГРАРНОЙ СФЕРЫ ЭКОНОМИКИ

Статья посвящена исследованию особенностей, а также установлению и анализу факторов формирования и реализации эффективной кадровой политики предприятий, в том числе аграрной сферы экономики. Определены параметры, влияющие на эффективность кадровой политики предприятия. Обобщены и расширены базовые принципы реализации кадровой политики. Установлено, что реализация кадровой политики предприятия и достижение максимального использования его кадрового потенциала должны базироваться на создании равных возможностей занятости и карьерного роста работников. Определен комплекс стратегических задач, которые должны обеспечивать постоянство численного и качественного состава работников за счет периодического обновления и максимального использования кадрового потенциала. Изучены и обобщены различные подходы к трактовке понятия «кадровая политика». Установлены отраслевые особенности предприятий, действующих в аграрном секторе национальной экономики, обусловливающие возникновение специфических проблем создания модели кадровой политики. Установлено, что эффективность кадровой политики предприятий аграрной сферы зависит не только от выбранной модели корпоративного управления, но и находится под непосредственным влиянием комплекса специфических для этой сферы экономики факторов.

Ключевые слова: кадровая политика, кадровый потенциал, персонал предприятия, управление персоналом, трудовая деятельность, развитие персонала, аграрная сфера экономики.

Hridin Oleksandr. FEATURES AND FACTORS OF FORMATION OF AN EFFECTIVE PERSONNEL POLICY OF AGRICULTURAL ENTERPRISES

The article is devoted to the study of the features, as well as the establishment and analysis of factors for the formation and implementation of an effective personnel policy of enterprises, including the agricultural sector of the economy. The parameters that affect the effectiveness of the company's personnel policy are defined. The basic principles of personnel policy implementation are summarized and expanded. It is established that the implementation of the personnel policy of the enterprise and the achievement of maximum use of its human resources potential should be based on the creation of equal employment opportunities and career growth of employees. It is proved that the personnel policy of an enterprise is formed under the influence of the external environment, namely socio-political, demographic and socio-economic processes, while adapting through the prism of strategic goals and objectives into a unique management model for each individual business entity, the main purpose of which is to maximize the full disclosure and use of its own personnel potential. A set of strategic tasks is outlined that should ensure the constant preservation of the numerical and qualitative composition of employees through its periodic restoration and maximum use of human resources in order to constantly improve the efficiency of personnel work. Various approaches to the interpretation of the content of the concept of «personnel policy» are studied and generalized. The industry features of enterprises operating in the agricultural sector of the national economy are established and cause specific problems in creating a model of personnel policy. It is established that the effectiveness of the personnel policy of agricultural enterprises depends not only on the chosen corporate governance model, which is based on a system of strategic goals and objectives, but is also directly influenced by a complex of factors specific to this sphere of the economy. It is noted that the personnel policy should be formalized as much as possible and clearly, while at the same time remaining flexible and open to continuous improvement. It is noted that when forming and actually implementing the personnel policy, it is important for an enterprise to achieve a certain balance of interests of interested parties – the enterprise itself and its employees.

Keywords: personnel policy, human resources potential, enterprise personnel, Personnel Management, labor activity, personnel development, agricultural sector of the economy.

Постановка проблеми. Сьогодні все більш очевидними та беззаперечними стають вирішальна роль та виняткове значення саме персоналу підприємства у забезпеченні його динамічного успішного розвитку як у тактичному, так і в стратегічному значенні [5, с. 65]. І це твердження, на нашу думку, є ціл-

ком прийнятним для будь-якої галузі національної економіки та сфери господарської діяльності, у тому числі й аграрної, оскільки саме від персоналу підприємства залежить ступінь використання сукупного потенціалу підприємства, що забезпечується через створення відповідних умов для розкриття індивідуального потенціалу кожного його співробітника, а все вищезазначене реалізується через сформовану на підприємстві кадрову політику. Отже, розроблення та провадження на підприємстві ефективної кадрової політики є вкрай актуальною і надскладною багатоаспектною проблемою, вирішення якої лежить у площині розроблення нових концептуальних підходів, пошуку шляхів раціоналізації використання робочої сили з метою не лише максимально повного використання кадрового потенціалу, а й його зростання через інструменти підвищення кваліфікації, збагачення праці, оновлення кадрів тощо.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженню проблеми формування та реалізації ефективної кадрової політики підприємствами різних сфер діяльності та організаційно-правових форм у сучасних умовах приділяється увага багатьох науковців, серед яких: О.Ю. Будякова [6], А.В. Величко [1], В.Л. Вороніна [14], А.О. Гальченюк [12], М.В. Гладух [8], В.О. Гордієнко [14], М.П. Денисенко [6], В.В. Дикань [8], А.О. Іваній [12], А.Я. Кібанов [9], В.М. Марченко [11], Р.І. Олексенко [10], А.В. Силаєв [1], С.Л. Таранічев [13], В.А. Хондока [11], О.А. Шаповал [12; 13], Б.О. Язлюк [14] та ін. [2–5]. Проте, на наше глибоке переконання, недостатньо повно висвітлено питання впливу галузевих особливостей на формування кадрової політики підприємств. Зокрема, вивченню цієї проблеми в контексті виявлення специфічних особливостей запровадження ефективної кадрової політики на підприємствах аграрної сфери національної економіки і присвячено дану наукову статтю.

Метою статті є дослідження особливостей, а також встановлення й аналізування чинників формування та реалізації ефективної кадрової політики підприємств аграрної сфери економіки.

Виклад матеріалу дослідження та його основні результати. Персонал підприємства – це залучені для виконання певних функціональних завдань його працівники, що володіють певними теоретичними знаннями та мають достатні практичні навички і здібності в межах певної кваліфікації [12, с. 150; 13, с. 99]. Персонал є головним елементом усієї системи управління на підприємстві, який одночасно може бути як об'єктом, так і суб'єктом управління, що являє собою основну специфічну особливість процесу управління персоналом. Успіх роботи будь-якого підприємства прямо залежить від його персоналу, тому сучасна концепція управління підприємством має базуватися на гуманістичному підході до управління персоналом, особливостями якого є акцентування особливої уваги на його культурі як організаційної, так і унікальної для кожного підприємства корпоративної з урахуванням впливу культурного контексту [2, с. 165; 4, с. 230; 5, с. 66–67].

Управління персоналом – це надскладний багатоаспектний процес, що передбачає здійснення планування, підбору, підготовки, оцінювання, розвитку та мотивації персоналу, спрямований на ефективне його використання та досягнення цілей підприємства і кожного працівника. При цьому управління персоналом як система має базуватися на кадровій політиці, яка виступає складовою частиною системи стратегічного управління організацією [6, с. 233].

Успішна діяльність сучасного підприємства безпосередньо пов'язана зі створенням ефективної системи управління персоналом, оскільки першочерговим завданням для керівництва підприємства є максимально повне використання його кадрового потенціалу, що й потребує розроблення та запровадження відповідної кадрової політики.

Проблема створення на підприємстві збалансованої, гнучкої та зрозумілої для його працівників кадрової політики на сучасному еволюційному етапі розвитку концептуальних підходів управління персоналом є одним із тих основних управлінських завдань, що має вирішуватися із залученням усього його персоналу, тобто кожного працівника, при цьому прийматися та визнаватися ними.

Необхідно зауважити, що кадрова політика є, по суті, одним з основних інструментів активного впливу на всі без винятку процеси, що відбуваються на підприємстві, оскільки вирішення багатьох питань дуже часто лежить у площині саме управління кадрами, а вони є, без перебільшення, найважливішим ресурсом будь-якої сучасної організації.

Ефективність провадженої підприємством кадрової політики характеризується цілою низкою своєрідних «критичних точок» (суттєвих параметрів), зокрема: безперебійністю процесів; рівнем продуктивності праці; своєчасністю і точністю виконання працівниками поставлених завдань; якісним рівнем виконуваної роботи; стабільністю колективу, рівнем його згуртованості; рівнем задоволеності колективу як власними результатами праці, так і її оплатою; станом морально-психологічного клімату в колективі тощо.

Зазначене багато в чому досягається за рахунок дотримання базових принципів реалізації кадрової політики, серед яких можна виокремити такі: науковість, доступність, прозорість, обов'язкове дотримання вимог законодавства, справедливість, рівність, відсутність будь-яких дискримінаційних проявів, послідовність, ефективність, демократизація управління персоналом; професіоналізм і компетентність персоналу; оптимізація використання кадрових ресурсів; корпоративність; стимулювання праці з урахуванням індивідуальних особливостей працівників тощо [13, с. 99]. При цьому одним із головних завдань кадрової політики є створення рівних можливостей зайнятості та кар'єрного зростання працівників підприємства, без чого неможливо у повному обсязі реалізувати власне кадрову політику і досягти максимально повного використання кадрового потенціалу.

Організації, функціонуючи в умовах перманентної кризи світової економіки, посилення конкурентної боротьби як за ринки збуту, так і за ресурси, невизначеності та динамічності зовнішнього середовища вимушені постійно шукати нові й нові резерви скорочення сукупних витрат, що так чи інакше вимагає здійснення відповідної оптимізації кадрового складу, яка дуже часто на практиці реалізується шляхом певного вивільнення працівників підприємства. Цей процес не може відбуватися легко і безболісно як для підприємства у цілому як економічної системи, так і для його колективу, оскільки це вносить суттєвий дисбаланс у взаємовідносини, порушує функціональні зв'язки, а крім того, значно посилює соціально-психологічну напруженість у колективі. Завданням кадрової політики має стати розроблення такого механізму, який би мінімізував указані наслідки.

Кадрова політика підприємства формується під впливом зовнішнього середовища, а саме суспільно-

політичних, демографічних та соціально-економічних процесів, що в ньому відбуваються, адаптуючись при цьому крізь призму стратегічних цілей і завдань в унікальну для кожного окремого суб'єкта господарювання управлінську модель, головним призначенням якої є максимально повне розкриття та використання власного кадрового потенціалу.

Без сумніву, створення ефективної кадрової політики – ключове завдання управління сучасним підприємством будь-якої галузі національної економіки [14, с. 193].

Сучасна кадрова політика підприємства, на наше глибоке переконання, має бути зорієнтована не лише на формальне залучення працівників певної кваліфікації, оскільки цього вкрай недостатньо в сучасних реаліях, а й на забезпечення збереження чисельного і, що найголовніше, якісного кадрового складу через його періодичне відновлення відповідно до стратегічних завдань самого підприємства і бути при цьому спрямована на максимальне використання кадрового потенціалу з метою постійного підвищення ефективності роботи персоналу. Це досягається лише за рахунок вирішення комплексу завдань, основними з них є: своєчасне забезпечення підприємства персоналом необхідної кваліфікації у необхідній кількості; створення сприятливих умов праці і забезпечення рівних можливостей реалізації прав та обов'язків працівників, що передбачені трудовим законодавством; створення відповідального та високопродуктивного згуртованого колективу, який здатен своєчасно реагувати на мінливі вимоги ринку з урахуванням стратегії розвитку підприємства; раціональне використання кадрового потенціалу відповідно до цілей підприємства з обов'язковим урахуванням індивідуальних потреб кожного окремого працівника; формування і підтримка ефективної роботи трудових колективів; постійне поліпшення умов праці, удосконалення нормування, охорони й організації праці; удосконалення систем оплати праці; створення дієвої системи мотивації та стимулювання праці, заснованої на індивідуальному підході, тощо.

Вивчаючи сутність поняття «кадрова політика» через зміст, що в нього вкладається науковцями, доходимо висновку, що нині немає єдиного узгодженого визначення, що було б прийнято одностайно усією науковою спільнотою чи хоча б переважною її більшістю. Це пояснюється не лише різноманітністю думок і точок зору, а й зумовлюється розбіжністю концептуальних підходів до управління персоналом, що застосовуються у світовій практиці сьогодні. Так, деякі вчені вкладають у поняття «кадрова політика» сукупність принципів, методів, форм організаційного механізму з формування, відтворення, розвитку та використання персоналу, створення оптимальних умов праці та її мотивації [13, с. 98]. Інші ж стверджують, що кадрова політика – це ніщо інше, як набір основних принципів, що здійснюється кадровою службою підприємства з метою створення такого трудового колективу, який якнайкраще відповідав би цілям і завданням власне підприємства у цілому і його працівників зокрема для нарощування можливостей підприємства реагувати на вимоги ринку у найближчому майбутньому [12, с. 150]. М.П. Денисенко та О.Ю. Будякова визначають кадрову політику як «систему правил і норм, прагнень і обмежень у взаємовідносинах персоналу й організації у цілому, за якими діють працівники у внутрішньому і зовнішньому середовищі» [6, с. 232]. Водночас В.М. Марченко зазначає, що «кадрова політика в сучасних умовах передбачає, передусім, підходити до роботи з кадрами, розглядаючи її в нерозривному зв'язку із сутністю проблем, що вирішуються на цьому етапі, підбираючи кадри відповідно до нових завдань. Особлива увага приділяється використанню людського фактору, підвищенню якості і творчої віддачі інтелектуального та кадрового потенціалу, покращенню підготовки і використанню спеціалістів» [11, с. 768]. А.Я. Кібанов стверджує, що «...кадрова політика являє собою загальний напрям усієї кадрової роботи, в яку входять такі елементи, як, наприклад, методи, загальні принципи, форми, а також механізми організації, пов'язані з виробленням тих завдань і цілей, які будуть спрямовані на стабілізацію, збереження й подальший розвиток усього кадрового потенціалу, наявного на підприємстві» [9, с. 91]. Р.І. Олексенко кадрову політику визначає «як розраховану на довготривалу перспективу лінію вдосконалення кадрів, генеральний напрям роботи з персоналом, який визначається сукупністю найбільш суттєвих, принципових положень та настанов, що виражені в державних рішеннях» [10, с. 42]. А.В. Величко та А.В. Силаєв зазначають, що «через кадрову політику здійснюється реалізація цілей і завдань управління персоналом, тому її вважають ядром системи управління кадрами підприємства» [1, с. 39]. В.В. Дикань та М.В. Гладух розкривають зміст даного поняття через основні завдання, що полягають, на їхню думку, у такому: «Кадрова політика – це реалізація різних програм підвищення кваліфікації персоналу та його перепідготовки; перепідготовка за рахунок коштів саме роботодавця і залучення молодих ініціативних спеціалістів, що повинне стати пріоритетом кадрової політики; створення сприятливих умов для творчої, ініціативної та індивідуальної праці; удосконалення системи моральних, а головне – матеріальних стимулів; фіксування чітких критеріїв, задоволення визначених вимог для кар'єрного росту; перехід від старої системи залучення кадрів керівної ланки и спеціалістів, до залучення через практичне оцінювання професійно-кваліфікаційних здібностей кандидатів на заміщення вакантних посад, використання системи стажування студентів останніх курсів вишів» [8, с. 92].

Отже, узагальнюючи вищевикладене, можемо відзначити, що кадрова політика – це завершена гармонізована система, яка на основі встановлених принципів, норм, нормативів, загальних і специфічних вимог, що визначають та забезпечують реалізацію основних напрямів роботи з персоналом, її форм і методів, визначає стратегічний напрям і тактичні завдання в управлінні кадрами підприємства з метою своєчасного забезпечення оптимального балансу процесів залучення, відбору, комплектування, збереження персоналу, його розвитку відповідно до потреб підприємства та з урахуванням індивідуальних потреб кожного працівника, вимог чинного законодавства та стану ринку праці.

Роль та значення кадрової політики у сучасних умовах важко переоцінити, оскільки вона є невід'ємною частиною загальної політики підприємства, базуючись на сукупності принципів, методів, форм організаційного механізму з формування, відтворення, розвитку та використання персоналу, створення оптимальних умов праці, його мотивації та стимулювання, виступає стратегічним напрямом кадрової роботи [3, с. 48].

Сьогодні підприємства, що діють в аграрному секторі національної економіки, внаслідок, головним

чином, своїх галузевих особливостей стикаються зі специфічними проблемами формування такої моделі кадрової політики, яка б забезпечувала формування необхідного кадрового потенціалу підприємства відповідно до існуючих потреб і при цьому створювала необхідні умови для його раціонального використання. Найбільш гостро, особливо для підприємств аграрного сектору економіки, при цьому стоїть демографічна проблема, яка посилюється значним відтоком до міст населення, головним чином, працездатного віку, що не може не позначатися на формуванні кадрової політики таких підприємств.

Відзначимо, що ефективність кадрової політики підприємств аграрної сфери національної економіки залежить не лише від вибраної моделі корпоративного управління, що базується на системі стратегічних цілей та завдань, а й знаходиться під безпосереднім впливом комплексу специфічних для цієї сфери економіки чинників, серед яких: постійне погіршення демографічної ситуації в країні у цілому; так зване «старіння» кадрів, задіяних на підприємствах аграрної сфери; більш низький рівень оплати праці порівняно з іншими сферами економіки; важкі умови праці; здебільшого нерозвинена інфраструктура, зокрема соціальна, та багато інших. Зазначимо, що перелік чинників цим не обмежується і, крім указаних вище специфічних чинників, на ефективність кадрової політики сільськогосподарських підприємств здійснюють вплив чинники, що є загальними для підприємств різних галузей економіки.

Одним із найважливіших чинників формування кадрової політики є забезпеченість необхідними трудовими ресурсами. За даними Державної служби статистики України, загальна кількість зайнятого населення за методологією МОП у віці від 15 до 70 років станом на 2019 р. становила 16 578,3 тис осіб. При цьому зайнятих у сільському, лісовому та рибному господарстві – 3 010,4 тис осіб, або 18,2% від загальної чисельності. Проте кількість найманих працівників усього по Україні того року становила 6 014,9 тис осіб, із них у сільському, лісовому та рибному господарстві – 523,7 тис осіб, або лише 8,7%. При цьому середньомісячна номінальна заробітна плата працівників, задіяних у сільськогосподарському виробництві у тому ж таки 2019 р., була на рівні 8 738 грн, що на 16,8% нижче за середню по Україні. Відзначимо, що у структурі валового внутрішнього продукту країни на сільське, лісове та рибне господарство у 2019 р. припадало близько 9,01% [7]. Тобто про занепад цієї сфери економіки на разі, на щастя, не йдеться, а перспективи її розвитку внаслідок величезного потенціалу досить непогані. Водночас сільське господарство поступово втрачає власний кадровий потенціал, відновлення якого потребуватиме багато часу та зусиль у майбутньому, а тому головним і невідкладним завданням є його збереження та постійне нарощування шляхом, головним чином, сприяння держави підготовці фахівців для цієї сфери.

Висновки. Отже, кадрова політика, виходячи з тих основоположних принципів, на яких вона базується, має гарантувати для кожного співробітника підприємства у разі виникнення будь-якого кадрового питання застосування єдиного підходу до його вирішення, що відповідає корпоративним цінностям та духу організації. При цьому кадрова політика має бути, на нашу думку, максимально і чітко формалізованою, водночас залишаючись гнучкою і відкритою до постійного вдосконалення.

Відзначимо, що під час формування та реалізації кадрової політики підприємству важливо досягти певного балансу інтересів зацікавлених сторін – власне підприємства та його працівників: з одного боку, зорієнтувати персонал на максимальну віддачу в процесі трудової діяльності, що забезпечуватиме досягнення очікуваного комерційного результату для підприємства, а з іншого – забезпечити виконання усіх взятих на себе зобов'язань, що стосуються дотримання вимог трудового законодавства, режиму, умов, оплати праці тощо.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Величко А.В., Силаев А.В. Особенности формирования кадровой политики организации в современных условиях. *Бюлетень Міжнародного Нобелівського економічного форуму*. 2012. № 1(2). С. 38–44. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/bmef_2012_1%282%29__8
2. Грідін О.В. HR-менеджмент в сучасних організаціях: особливості та перспективи впровадження. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка*. 2017. Вип. 185. С. 160–172. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhdtusg_2017_185_22
3. Грідін О.В. Актуальні аспекти створення ефективної системи управління мотивацією персоналу підприємства. *Science and Global Studies* : Abstracts of scientific papers of V International Scientific Conference (Prague, Czech Republic, December 30, 2020). Financial and Economic Scientific Union, 2020. 72 p. P. 46–48.
4. Грідін О.В. Концептуальні підходи до створення ефективної системи управління персоналом. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка*. 2017. Вип. 188. С. 228–236. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhdtusg_2017_188_28
5. Грідін О.В. Роль та значення управління персоналом на сучасному етапі розвитку. *Global Economic Trends* : New Opportunities and Threats: International Scientific Conference (November 20 th, 2020. Le Mans, France). Riga, Latvia : Publishing House «Baltija Publishing», 2020. P. 65–70.
6. Денисенко М.П., Будякова О.Ю. Кадрова політика як основа формування інноваційної стратегії управління персоналом підприємств. *Вчені записки університету «КРОК». Серія «Економіка»*. 2018. Вип. 4. С. 231–238. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vzuk_2018_4_31
7. Державна служба статистики України. URL: http://www.ukrstat.gov.ua/ (дата звернення: 05.02.2021).
8. Дикань В.В., Гладух М.В. Формування кадрової політики як запорука ефективної економічної безпеки підприємства. *Соціальна економіка*. 2017. № 2. С. 88–92. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/se_2017_2_15
9. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом : учебник ; 3-е изд., перераб. и доп. Москва : ИНФРА-М, 2014. 440 с.
10. Олексенко Р.І. Управління кадровими ресурсами підприємств у сучасних умовах господарювання. *Агросвіт*. 2010. № 14. С. 41–45. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/agrosvit_2010_14_10
11. Хондока В.А., Марченко В.М. Методологічні підходи до формування кадрової політики на підприємстві. *Економіка і суспільство*. 2017. № 13. С. 768–771. URL: http://www.economyandsociety.in.ua/journal/13_ukr/131.pdf
12. Шаповал О.А., Іваній А.О., Гальченюк А.О. Кадрова політика підприємства як інструмент системи управління персоналом. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2018. Вип. 5. С. 149–151. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/evzdia_2018_5_32
13. Шаповал О.А., Таранічев С.Л. Теоретичні аспекти управління кадровою політикою підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія «Міжнародні економічні відносини та світове господарство»*. 2019. Вип. 27(2). С. 97–100. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2019_27(2)__19
14. Язлюк Б.О., Вороніна В.Л., Гордієнко В.О. Кадрова політика підприємства: сутність та значення для потреб управління. *Український журнал прикладної економіки*. 2019. Т. 4. № 4. С. 191–198. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ujae_2019_4_4_24

REFERENCES:

1. Velychko A.V., Sylaev A.V. (2012) Osobennosti formirovaniya kadrovoy politiki organizatsii v sovremennykh usloviyakh [Features of the formation of the organization's personnel policy in modern conditions]. *Bulletin of the International Nobel Economic Forum,* no. 1(2), pp. 38–44. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/bmef_2012_1%282%29__8 (in Russian)
2. Hridin O.V. (2017) HR-menedzhment v suchasnykh orhanizatsiyakh: osoblyvosti ta perspektyvy vprovadzhennya [HR-management in modern organizations: features and prospects of implementation]. *Bulletin of the Kharkiv Petro Vasylenko National Technical University of Agriculture,* issue 185, pp. 160–172. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhdtusg_2017_185_22 (in Ukrainian)
3. Hridin O.V. (2020) Aktual'ni aspekty stvorennya efektyvnoyi systemy upravlinnya motyvatsiyeyu personalu pidpryyemstva [Actual aspects of creating an effective management system for motivating the personnel of the enterprise]. «Science and Global Studies»: *Abstracts of scientific papers of V International Scientific Conference* (Prague, Czech Republic, December 30, 2020). Financial and Economic Scientific Union, pp. 46–48. (in Ukrainian)
4. Hridin O.V. (2017) Kontseptual'ni pidkhody do stvorennya efektyvnoyi systemy upravlinnya personalom [Conceptual approaches to creating an effective personnel management system]. *Bulletin of the Kharkiv Petro Vasylenko National Technical University of Agriculture,* issue 188, pp. 228–236. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhdtusg_2017_188_28 (in Ukrainian)
5. Hridin O.V. (2020) Rol' ta znachennya upravlinnya personalom na suchasnomu etapi rozvytku [The role and importance of personnel management at the present stage of development]. «Global Economic Trends»: *New Opportunities and Threats: International Scientific Conference* (November 20 th, 2020. Le Mans, France). Riga, Latvia: «Publishing House «Baltija Publishing», pp. 65–70. (in Ukrainian)
6. Denysenko M.P., Budyakova O.Yu. (2018) Kadrova polityka yak osnova formuvannya innovatsiynoyi stratehiyi upravlinnya personalom pidpryyemstv [Personnel policy as a basis for the formation of an innovative strategy for enterprise personnel management]. *Scientific notes of KROK University. Series: Economics*, issue 4, pp. 231–238. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vzuk_2018_4_31 (in Ukrainian)
7. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrayiny Available at: http://www.ukrstat.gov.ua/ (accessed 05 February 2021). (in Ukrainian)
8. Dykan' V.V., Hladukh M.V. (2017) Formuvannya kadrovoyi polityky yak zaporuky efektyvnoyi ekonomichnoyi bezpeky pidpryyemstva [Formation of personnel policy as a guarantee of effective economic security of the enterprise]. *Social economy*, no. 2, pp. 88–92. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/se_2017_2_15 (in Ukrainian)
9. Kibanov A.Ya. (2014) *Osnovy upravleniya personalom* [Personnel management basic]. (3d. ed.). Moscow: «INFRA-M». (in Russian)
10. Oleksenko R.I. (2010) Upravlinnya kadrovymy resursamy pidpryyemstv u suchasnykh umovakh hospodaryuvannya [Human resource management of enterprises in modern business conditions]. *Agrosvit*, no. 14, pp. 41–45. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/agrosvit_2010_14_10 (in Ukrainian)
11. Khondoka V.A., Marchenko V.M. (2017) Metodolohichni pidkhody do formuvannya kadrovoyi polityky na pidpryyemstvi [Methodological approaches to the formation of personnel policy at the enterprise]. *Economy and society*, no. 13, pp. 768–771. Available at: http://www.economyandsociety.in.ua/journal/13_ukr/131.pdf (in Ukrainian)
12. Shapoval O.A., Ivaniy A.O., Hal'chenyuk A.O. (2018) Kadrova polityka pidpryyemstva yak instrument systemy upravlinnya personalom [Personnel policy of the enterprise as a tool of personnel management system]. *Economic Bulletin of the Zaporozhye State Engineering Academy*, issue 5, pp. 149–151. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/evzdia_2018_5_32 (in Ukrainian)
13. Shapoval O.A., Taranichev S.L. (2019) Teoretychni aspekty upravlinnya kadrovoyu politykoyu pidpryyemstva [Theoretical aspects of personnel policy management of the enterprise]. *Scientific Bulletin of Uzhhorod National University. Series: International Economic Relations and the World Economy*, issue 27(2), pp. 97–100. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2019_27(2)__19 (in Ukrainian)
14. Yazlyuk B.O., Voronina V.L., Hordiyenko V.O. (2019) Kadrova polityka pidpryyemstva: sutnist' ta znachennya dlya potreb upravlinnya [Personnel policy of the enterprise: the essence and significance for the needs of management]. *Ukrainian Journal of Applied Economics*, vol. 4, no. 4, pp. 191–198. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ujae_2019_4_4_24 (in Ukrainian)

Стаття надійшла до редакції 14.02.2021.
The article was received 14 February 2021.

DOI: 10.32999/ksu2307-8030/2021-41-5

УДК 338.48:64.011.2

Джерелюк Ю.О.
доктор економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту, маркетингу і туризму
Херсонського національного технічного університету
ORCID: https://orcid.org/0000-0002-2213-8444
E-mail: yulizh712@gmail.com

ОБҐРУНТУВАННЯ ВИБОРУ МЕТОДУ ОЦІНЮВАННЯ ЯКОСТІ ОБСЛУГОВУВАННЯ В ТУРИСТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

У статті розглянуто проблему обґрунтування управлінських рішень щодо вибору методу оцінювання якості обслуговування в туристичних підприємствах для посилення конкурентних позицій на ринку. Проаналізовано існуючі методи оцінювання якості обслуговування в туристичних підприємствах. Наведено основні показники оцінювання якості обслуговування. Визначено критерії, які впливають на вибір методів оцінювання якості обслуговування. Запропоновано використовувати багатокритеріальне аналізування альтернатив під час обґрунтування вибору методу оцінювання якості обслуговування. Представлено приклад апробації запропонованих методичних рекомендацій для туристичного підприємства. У межах дослідження визначено найкращий варіант для оцінювання якості обслуговування в туристичному підприємстві за конкретної комбінації визначених критеріїв.

Ключові слова: якість обслуговування, метод оцінювання, критерії оцінювання, показники якості обслуговування, багатокритеріальне аналізування, туристичне підприємство.

Джерелюк Ю.А. ОБОСНОВАНИЕ ВЫБОРА МЕТОДА ОЦЕНКИ КАЧЕСТВА ОБСЛУЖИВАНИЯ В ТУРИСТИЧЕСКИХ ПРЕДПРИЯТИЯХ

В статье рассмотрена проблема обоснования управленческих решений по выбору метода оценки качества обслуживания в туристических предприятиях для усиления конкурентных позиций на рынке. Проанализированы существующие методы оценки качества обслуживания в туристических предприятиях. Приведены основные показатели оценки качества обслуживания. Определены критерии, которые влияют на выбор методов оценки качества обслуживания. Предложено использовать многокритериальный анализ альтернатив при обосновании выбора метода оценки качества обслуживания. Представлен пример апробации предложенных методических рекомендаций для туристического предприятия. В рамках исследования определен лучший вариант для оценки качества обслуживания в туристическом предприятии при конкретной комбинации определенных критериев.

Ключевые слова: качество обслуживания, метод оценки, критерии оценки, показатели качества обслуживания, многокритериальное анализирование, туристическое предприятие.

Dzhereliuk Yuliia. RATIONALE FOR CHOOSING THE METHOD OF ASSESSING THE QUALITY OF SERVICE IN TOURISM ENTERPRISES

The article considers the problem of substantiation of management decisions on the choice of method of assessing the quality of service in tourism enterprises to strengthen competitive positions in the market. The existing methods of assessing the quality of service in tourism enterprises are analyzed. The main indicators of service quality assessment are given. It is noted that when forming a system of service quality indicators it is necessary to take into account the specifics of a particular enterprise, the goals of each employee, as well as to ensure the coordination of the existing capabilities of enterprises with its objectives. The criteria that influence the choice of methods for assessing the quality of service are identified: the complexity of implementing the selected methods in the practice of a particular enterprise; the reliability and completeness of the information used for evaluation; time and financial costs for the implementation of the evaluation method; simplicity, clarity and accessibility of the evaluation procedure of each method; variety of service quality indicators. It is stated that the evaluation of the quality of service should be carried out in the context of the relationship between the priority of each evaluation method, taking into account the compliance of all criteria that are more important for him from the point of view of a particular enterprise. It is proposed to use multi-criteria analysis of alternatives in justifying the choice of method of assessing the quality of service, as this method allows you to clearly rank the available alternatives and choose the best alternative under the existing conditions. An example of approbation of the offered methodical recommendations for the tourist enterprise is presented. The study identified the best option for assessing the quality of service in a tourism enterprise with a specific combination of defined criteria. The results of an expert survey on the quality of services at a tourism enterprise are presented. In order to form a general idea of the level of quality of tourist services and the quality of customer service of the tourism enterprise in further research it is planned to assess the levels of quality of management at tourism enterprises.

Keywords: quality of service, evaluation method, evaluation criteria, service quality indicators, multicriteria analysis, tourism enterprise.

Постановка проблеми. На сучасному етапі економічного розвитку якість туристичних послуг є не лише складовою частиною конкурентоспроможності, вона є необхідною передумовою функціонування туристичних підприємств. Якість роботи туристичного підприємства, яка є одним з основних показників його діяльності, складається з декількох елементів: якості власне послуг та якості обслуговування. Для досягнення цих цілей співробітники туристичного підприємства повинні своєчасно надавати туристу необхідну, доступну, достовірну та своєчасну інформацію про туристичні послуги, що забезпечує можливість його правильного вибору. Тому високий рівень якості обслуговування туристів є запорукою високої ефективності діяльності туристичного підприємства і підвищує його конкурентоспроможність на туристичному ринку. Оцінювання якості надання послуг, окрім можливості проведення контролю якості обслуговування, дає змогу надавати базу для аналізування і прийняття управлінських рішень.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питаннями теорії та практики організації процесу оцінювання якості послуг у туристичному бізнесі займалися такі вчені, як Г.К. Бедрадіна, В.Г. Герасименко [4], С.В. Мельниченко [1], І.М. Мельник [9], О.В. Ольшанський [8] та ін. Дослідники розглядають принципи, показники та методи оцінювання якості обслуговування в туристичних підприєм-

ствах, але поза увагою науковців залишилася проблема обґрунтування управлінських рішень щодо вибору методу оцінювання якості обслуговування для посилення конкурентних позицій на ринку. Разом із тим залишаються недостатньо висвітленими питання вивчення можливостей використання багатокритеріального аналізування альтернатив під час обґрунтування вибору методу оцінювання якості обслуговування.

Мета статті – проаналізувати існуючі методи оцінювання якості обслуговування в туристичних підприємствах, сформулювати основні критерії оцінювання та розглянути доцільність використання багатокритеріального аналізування альтернатив під час обґрунтування вибору методу оцінювання якості обслуговування в туристичному підприємстві.

Виклад матеріалу дослідження та його основні результати. Якість обслуговування є однією з найголовніших конкурентних переваг для підприємств туристичної сфери. Водночас високий рівень якості обслуговування сприяє розширенню бази лояльних клієнтів, формуванню сприятливого іміджу туристичного підприємства, завдяки чому в кінцевому підсумку поліпшуються конкурентні позиції на ринку.

Якість обслуговування – це сукупність властивостей і ступеня корисності послуг, що зумовлює здатність якнайповніше задовольняти потреби туристів [1]. Отже, питання якості обслуговування тісно пов'язане із задоволеністю від обслуговування. Як зазначає Л.І. Ільчук, можна виокремити бажані та адекватні характеристики обслуговування по відношенню до споживача. Так, бажані характеристики відображають максимально можливий рівень очікувань споживача стосовно послуги, а адекватні характеристики являють собою мінімально прийнятний рівень обслуговування. Під час обслуговування отримувачі послуг порівнюють відчуття, отримані в процесі обслуговування, зі своїми очікуваннями. Цілком зрозуміло, якщо рівень адекватних очікувань буде перевищено, то можемо говорити про задоволеність обслуговуванням отримувачів послуг [2].

Якість обслуговування – це, перш за все, сукупність умов, які забезпечують замовнику під час отримання послуги максимальні зручності за мінімальних витрат часу. У поняття якості обслуговування входять режим роботи туристичної фірми, кваліфікація та вміння персоналу, форма обслуговування споживачів (спосіб прийому замовлення на тур та його надання клієнтам), середній час надання послуги, середовище обслуговування відвідувачів туристичної фірми [3, с. 121].

Оцінювання задоволеності клієнтів якістю обслуговування здійснюється шляхом їх опитування і визначення внеску окремих складників якості в загальний погляд споживачів на якість обслуговування у даному туристичному підприємстві. Перш за все необхідно встановити склад показників, що характеризують якість обслуговування клієнтів, вибрані показники повинні відповідати тим основним чинникам, які впливають на клієнтів під час відвідування ними туристичних підприємств.

Г.К. Бедрадіна та В.Г. Герасименко, досліджуючи питання аналізування якості обслуговування споживачів на туристичному підприємстві, експертним шляхом виділяють такий склад показників, що характеризують якість обслуговування: зовнішній вигляд підприємства; оформлення й оснащення підприємства; якість зустрічі клієнта; вміння персоналу підприємства надавати кваліфіковану інформацію про туристичний продукт; час надавання послуг (резервування, оформлення договору); якість документації, що надається клієнту після купівлі туру; вміння працівників підприємства завершати бесіду і спонукати клієнтів до повторного звернення [4].

Якість обслуговування в туристичних організаціях залежить від уміння персоналу: розпізнати та оцінити вимоги кожного клієнта; оцінити сприйняття кожним споживачем наданого йому обслуговування; оперативно коригувати процес обслуговування, домагаючись задоволеності кожного клієнта [5].

Г.К. Бедрадіна вважає, що якісне обслуговування й удале формування іміджу підприємства дають змогу сформувати базу постійних клієнтів, полегшують процес залучення нових клієнтів (рекомендації та відгуки знайомих грають одну з головних ролей під час вибору підприємства з надання туристичних послуг) і надають можливість прогнозувати обсяг реалізації турпродуктів, що, своєю чергою, забезпечує утримання життєвого циклу туристичного підприємства на позиції розвитку [4].

В. Цайтамль, Л. Беррі і А. Парасураман запропонували десять основних критеріїв якості, які використовуються споживачами для оцінювання якості наданих їм послуг: довіра, безпека, доступність, комунікативні аспекти, розуміння проблем клієнта, відчутні характеристики, надійність, швидкість реакції, компетентність, ввічливість. Дані критерії успішно можуть бути використані для оцінювання якості послуг туризму. Пізніші дослідження цих учених дали змогу зробити висновок, що, запропоновані ними десять основних критеріїв якості взаємопов'язані, що дало їм можливість об'єднати критерії у п'ять показників: відчутні характеристики; надійність; швидкість реакції; впевненість і співпереживання [6].

У роботах С.В. Мельниченко оцінюванняякості обслуговування здійснювалася за блоками параметрів, які характеризують основні етапи технологічного ланцюжка обслуговування туристів: телефонні переговори (початок телефонних переговорів, розмова з менеджером), зовнішнє середовище (зручність розташування офісу, чистота приміщень, наявність режиму роботи на вході в офіс, робота офісу в режимі «відкритих дверей»), внутрішнє середовище (чистота приміщення, освітлення офісу, корпоративні стандарти в одязі працівників, чистота робочих місць, наявність та доступність рекламних матеріалів), організаційне середовище (зустріч споживача в офісі, презентація менеджера, виявлення потреб споживачів, презентація туру, презентація компанії, робота із запереченнями, завершення контакту), суб'єктивне оцінювання (особисте емоційне враження експерта від візиту до офісу, результатом якого є позитивне або негативне рішення про придбання туру та рекомендації послуг знайомим) [1].

Ураховуючи вищесказане, можна стверджувати, що в процесі оцінювання рівня якості обслуговування в туристичних підприємствах необхідно використовувати різноманітні показники, і важливо визначати, як вони впливають на його рівень.

Таким чином, оперативно отримана й оброблена інформація на основі оцінювання показників якості обслуговування є ефективним інструментом менеджменту для управління рівнем якості пропонованих туристичних послуг. Під час формування системи показників якості обслуговування необхідно враховували особливості конкретного підприємства, цілі кожного працівника, а також забезпечувати узгодження наявних у підприємства можливостей із його завданнями.

Кваліметрія – наукова дисципліна, у рамках якої вивчаються методологія і проблематика комплексних кількісних оцінок якості об'єктів. У кваліметрії уживаються два терміни – «вимірювання» і «оцінка». Якщо в метрології вимірювання розглядається як окремий випадок оцінок, то у кваліметрії вони характеризують два не супідрядні поняття. Під кількісною оцінкою у кваліметрії розуміється деяка функція відношення (виражена найчастіше у відсотках) показника якості даної продукції до показника якості продукції, прийнятої за еталон. Особливу роль грають комплексні оцінки, тобто оцінки показників якості продукції, що відносяться до сукупності її властивостей [7].

У сфері послуг та в туризмі зокрема використовуються різні методи оцінювання рівня якості. Огляд наукових праць О.В. Ольшанського дає змогу стверджувати, що науковець пропонує виділяти два підходи до оцінювання якості послуг: маркетинговий та логістичний. Головним у логістичному підході є якісно надана послуга в мінімальний термін.

Маркетинговий підхід до оцінювання якості надання послуг містить: метод діаграмного проектування, метод точок дотику, метод споживчого сценарію, метод реінжинірингу, метод Mystery Shopping. Метод діаграмного проєктування, який запропонував Лінн Шостак, являє собою схематичне представлення всіх етапів процесу надання послуги з урахуванням поділу їх на видиму й невидиму зони для клієнта. За допомогою використання методу blue-printing аналізуються, контролюються й корегуються окремі завдання наданої послуги. Метод точок дотику полягає у такому: процес взаємодії персоналу підприємства зі споживачами в момент надання послуги називають «точкою дотику». Метод споживчого сценарію заснований на тому, що, крім менеджера й маркетолога, брати участь у процесі оцінювання можуть і споживачі послуг. Метод реінжинірингу за своєю сутністю схожий на метод діаграмного проєктування. Однак відмінність полягає у тому, що аналізуванням, контролем і корегуванням процесу надання послуги займаються всі відділи підприємства. Перевагами методу Mystery Shopping є несподіваний контроль, таємність, пряме спостереження [8].

Сьогодні існує велика кількість методів оцінювання якості обслуговування в туристичних підприємствах, які використовують аналітики. Серед них найвідоміші [9]: традиційні інспекції та рейди, опитування (анкетування) клієнтів, метод експертних оцінок (метод аналізування та оцінювання процесу обслуговування на основі думки кваліфікованих експертів), методика «Таємний гість», методи Servqual, Servperf, Critical Incidents Technique (CIT), діаграма К. Ісікави. Метод виміру якості Servperf є спрощеною версією Servqual, який оминає частину, що стосується очікувань. Метод Critical Incidents Technique – прийом критичних інцидентів, що ґрунтується на подіях, до яких належить аналізування складених скарг (рекламацій) і/або вимушених скарг. Метод К. Ісікави безпосередньо не слугує оцінці якості, а використовується для ідентифікації причин виникнення порушень у наданні послуг, а отже, вихідним його пунктом може бути проблема, яка зумовлена попереднім оцінюванням якості [1].

Дослідження методів оцінювання якості обслуговування підтверджує, що вони дуже різноманітні, мають свої недоліки. Це означає необхідність вивчення можливостей адаптації методичного інструментарію багатокритеріального аналізування під час обґрунтування вибору методу оцінювання якості обслуговування в туристичних підприємствах для посилення конкурентних позицій на ринку.

Для того щоб оцінювання якості обслуговування було ефективним, необхідно визначити, які критерії впливають на вибір методів оцінювання якості. Важливо врахувати складність упровадження вибраних методів у практику конкретного підприємства; достовірність та повноту інформації, яка використається для оцінювання; витрати часу і фінансові витрати на реалізацію методу оцінювання; простоту, чіткість та доступність процедури оцінювання кожного методу; різноманітність показників якості обслуговування.

Т.В. Білорус виділяє такі критерії, що впливають на вибір методу оцінювання: ймовірність успіху реалізації методу, рівень витрат на реалізацію методу, час на реалізацію методу, рівень складності впровадження та ризикованість реалізації методу (урахування сукупності всіх невизначених можливих результатів та несприятливих наслідків, що можуть виникнути в результаті впровадження) [10]. У роботі [11] наведено декілька критеріїв вибору конкретного методу для оцінювання: інтерпретація результатів, виявлення слабких сторін, різноманітність показників, кількість аналітиків, витрати часу, фінансові витрати, рівень об'єктивності, доступність використання, оперативність застосування, поширеність застосування, доступність програмного продукту, достовірність результатів.

На нашу думку, оцінювання якості обслуговування повинно здійснюватися в контексті зв'язку пріоритетності кожного методу оцінювання з урахуванням відповідності всіх критеріїв, які з погляду певного підприємства є для нього важливішими.

Вирішення цього завдання можливе на основі застосування методу аналізування ієрархій, автором якого є англійський математик Т. Сааті. Побудовану ієрархічну модель вибору методу оцінювання якості обслуговування для туристичного підприємства ТОВ «АРТревел.кс» наведено на рис. 1.

Послідовність проведення аналізування моделі ієрархій для вибору методу оцінювання якості обслуговування: дослідження впливу критеріїв на спільну мету, дослідження впливу альтернатив на критерії, оцінювання впливу альтернатив на спільну мету [12]. Визначення вектора глобальних пріоритетів та ранжування альтернатив для туристичного підприємства наведено в табл. 2. Чим більше значення, тим більш переважною є альтернатива. Таким чином, найвищу пріоритетність отримала третя альтернатива.

Отже, за проведеним аналізуванням, використовуючи метод багатокритеріального аналізування, а саме метод аналізування ієрархій, найкращим варіантом для вибору методу оцінювання якості обслуговування для туристичного підприємства ТОВ «АРТревел.кс», що може бути впроваджений у роботу підприємства, є метод експертних оцінок.

Необхідно акцентувати увагу на тому, що під час проведення експертного опитування важливо враховувати рівень суб'єктивізму та можливі розбіжності у відповідях експертів. У зв'язку із цим важливим етапом дослідження є визначення узгодженості думок експертів за допомогою коефіцієнту варіації. Його розрахунок дає змогу стверджувати про достовірність отриманих оцінок та узгодженість думок експертів. До дослідження були залучені провідні працівники, керівництво та менеджери, які добре знають проблему, галузь, підприємство, технології, особливості і характеристики туристичних послуг, мають інформацію про стан роботи й оточуюче середовище. Достовірність експертних оцінок свідчить узгодженість думок експертів, яку було визначено за допомогою коефіцієнта варіації. Результати проведення експертного опитування щодо показників якості обслуговування

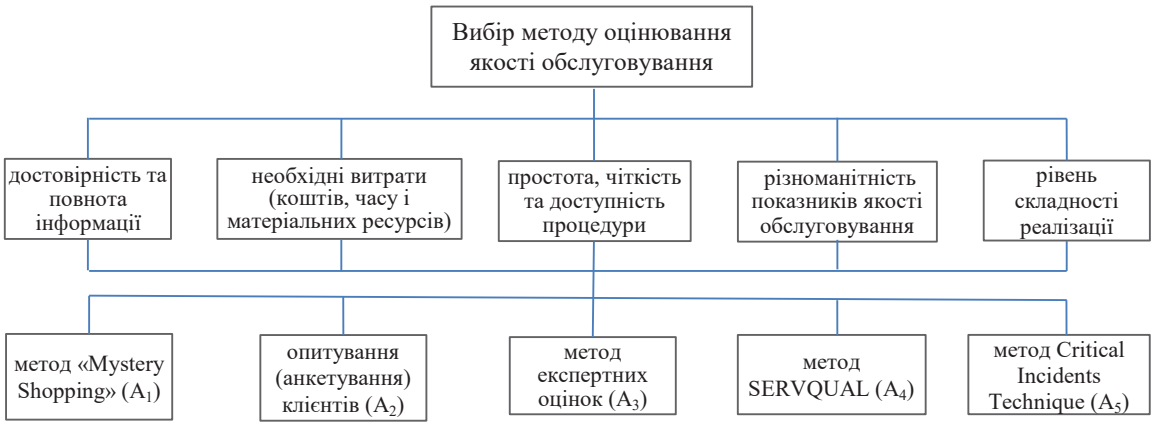

Рис. 1. Ієрархічна модель вибору методу оцінювання якості обслуговування для туристичного підприємства

Джерело: удосконалено автором на основі [10; 11]

на туристичному підприємстві (використовується 5-бальна шкала) наведено в табл. 2.

Отже, за результатами проведеного аналізування можна дійти висновку про наявність значних резервів підвищення якості туристичного обслуговування на досліджуваному підприємстві. Результати дослідження можуть бути використані керівником підприємства для обґрунтування управлінських рішень щодо вибору методу оцінювання якості обслуговування для посилення конкурентних позицій на ринку.

Висновки. Отже, високий рівень якості обслуговування сприяє розширенню бази лояльних клієнтів, формуванню сприятливого іміджу туристичного підприємства, завдяки чому в кінцевому підсумку поліпшуються конкурентні позиції на ринку. Оперативно отримана й оброблена інформація на основі оцінювання показників якості обслуговування є ефективним інструментом менеджменту для управління рівнем якості туристичних послуг.

Оцінювання якості обслуговування повинно здійснюватися в контексті зв'язку пріоритетності кожного методу оцінювання з урахуванням відповідності всіх критеріїв, які з погляду певного підприємства є для нього важливішими.

Проведене дослідження показало доцільність використання багатокритеріального аналізування

Таблиця 1

Визначення вектора глобальних пріоритетів

Вектори пріоритетів альтернатив відносно критеріїв					Глобальний пріоритет	
достовірність та повнота інформації, яка використається для оцінювання	**необхідні витрати (коштів, часу і матеріальних ресурсів)**	**простота, чіткість та доступність процедури оцінювання**	**різноманітність показників якості обслуговування**	**рівень складності реалізації методу**	**значення**	**ранг**
0,308	0,178	0,075	0,242	0,197	A1= 0,183	3
0,174	0,204	0,172	0,137	0,241		
0,208	0,118	0,098	0,242	0,128	A2= 0,176	4
0,227	0,351	0,288	0,377	0,267	A3= 0,298	1
0,147	0,242	0,231	0,213	0,207	A4= 0,198	2
0,244	0,085	0,211	0,031	0,157	A5= 0,145	5

Джерело: складено автором

Таблиця 2

Результати проведення експертного опитування щодо показників якості обслуговування на туристичному підприємстві

Показники	Середнє значення	Середньоквадратичне відхилення	Коефіцієнт варіації
Зовнішній вигляд (екстер'єр) туристичного підприємства	3,111	0,458	0,147
Оформлення (інтер'єр) і оснащення підприємства	4,056	0,524	0,129
Якість зустрічі клієнтів	4,667	0,471	0,101
Уміння персоналу надавати кваліфіковану інформацію про туристичний продукт	4,667	0,577	0,124
Час надавання послуг (резервування, оформлення договору)	4,500	0,601	0,134
Якість документації, що надається клієнту після купівлі туру	4,556	0,497	0,109
Уміння працівників підприємства завершати бесіду і спонукати до повторного звернення	4,389	0,591	0,135
Показник якості обслуговування	4,278		

Джерело: складено автором

альтернатив під час обґрунтування вибору методу оцінювання якості обслуговування в туристичному підприємстві, оскільки даний метод дає змогу чітко ранжувати наявні альтернативи та вибрати найкращу альтернативу за наявних умов.

Із метою формування загального уявлення про рівень якості туристичних послуг та якості обслуговування клієнтів туристичного підприємства у подальших дослідженнях планується оцінювання рівнів якості управління на туристичних підприємствах.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Мельниченко С.В. Методика дослідження якості обслуговування на туристичних підприємствах. *Вісник КНТЕУ*. 2012. № 1. С. 24–33.
2. Ільчук Л.І. Якість обслуговування отримувачів соціальних послуг: наукові підходи. *SOCIOПРОСТІР*. 2019. № 8. С. 12–19. URL: https://periodicals.karazin.ua/socioprostir/article/view/12740
3. Гаврилюк С.П. Конкурентоспроможність підприємств у сфері туристичного бізнесу : навчальний посібник. Київ : КНТЕУ, 2006. 180 с.
4. Бедрадіна Г.К., Герасименко В.Г. Методика аналізу якості обслуговування споживачів на туристичному підприємстві. *Экономика Крыма*. 2010. № 1(30). С. 178–183.
5. Бігдан М.Г., Карлик Ю.Ю. Пряма залежність якості туристичних послуг від ефективного управління персоналом. *Економіка. Управління. Інновації.* 2012. № 2(8). URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2012_2_4
6. Баумгартен Л.В. Возможные подходы к выбору показателей и оценке конкурентоспособности (на примере туристских услуг). *Маркетинг в России и за рубежом*. 2011. № 4. С. 46–63.
7. Куць В.Р., Столярчук П.Г., Друзюк В.М. Кваліметрія : навчальний посібник. Львів : Львів. політехніка, 2012. 256 с.
8. Ольшанський О.В. Формування політики якості послуг на підприємствах туристичного профілю. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг*. 2014. Вип. 2. С. 240–250. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/esprstp_2014_2_26
9. Мельник І.М., Химич Т.В. Сучасні підходи до оцінки якості обслуговування в готельних підприємствах. *Інфраструктура ринку*. 2017. № 14. URL: http://www.marketinfr.od.ua/journals/2017/14_2017_ukr/29.pdf
10. Білорус Т.В. Методичне забезпечення вибору методів оцінювання персоналу підприємства. *Формування ринкової економіки в Україні*. 2016. Вип. 35. Ч. 1. С. 43–49.
11. Височина М.В. Аналіз методів оцінювання ефективності управління діяльністю підприємства. *Проблемы материальной культуры. Экономические науки*. 2009. Вып. 6. С. 84–89.
12. Саати Т. Принятие решений. Метод анализа иерархий / пер. с англ. Р.Г. Вачнадзе. Москва : Радио и связь, 1993. 278 с.

REFERENCES:

1. Melnychenko S.V. (2012) Metodyka doslidzhennya yakosti obslugovuvannya na turystychnyx pidpryyemstvax [Methods of researching the quality of service at tourist enterprises]. *Visnyk KNTEU*, no. 1, pp. 24–33. (in Ukrainian)
2. Ilchuk L.I. (2019) Yakist obslugovuvannya otrymuvachiv socialnyx poslug: naukovi pidxody [Quality of service for recipients of social services: scientific approaches]. *SOCIOPROSTIR: elektronnyj zbirnyk naukovyx pracz z sociologiyi ta socialnoyi roboty*, no. 8, pp. 12–19. Available at: https://periodicals.karazin.ua/socioprostir/article/view/12740 (in Ukrainian)
3. Gavrylyuk S.P. (2006) Konkurentospromozhnist pidpryyemstv u sferi turystychnogo biznesu: navch. posibnyk [Competitiveness of enterprises in the field of tourism business]. Kyiv: KNTEU, 180 p. (in Ukrainian)
4. Bedradina G.K., Gerasymenko V.G. (2010) Metodyka analizu yakosti obslugovuvannya spozhyvachiv na turystychnomu pidpryyemstvi [Methods of analysis of the quality of customer service at the tourist enterprise]. *Ekonomyka Kryma*, no. 1(30), pp. 178–183. (in Ukrainian)
5. Bigdan M.G., Karlyk Yu.Yu. (2012) Pryama zalezhnist yakosti turystychnyx poslug vid efektyvnogo upravlinnya personalom [Direct dependence of the quality of tourist services on effective personnel management]. *Ekonomika. Upravlinnya. Innovaciyi,* no. 2(8). Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2012_2_4 (in Ukrainian)
6. Baumgarten L.V. (2011) Vozmozhnye podkhody k vyboru pokazateley i otsenke konkurentosposobnosti (na primere turistskikh uslug) [Possible approaches to the selection of indicators and the assessment of competitiveness (on the example of tourism services)]. *Marketing v Rossii i za rubezhom*, no. 4, pp. 46–63. (in Russian)
7. Kucz V.R., Stolyarchuk P.G., Druzyuk V.M. (2012) Kvalimetriya: navch. posibnyk [Kvalimetriya]. Nacz. un-t «Lviv. politexnika». Lviv: Vyd-vo Lviv. politexniky, 256 p. (in Ukrainian)
8. Olshanskyj O.V. (2014) Formuvannya polityky yakosti poslug na pidpryyemstvax turystychnogo profilyu [Formation of service quality policy at tourism enterprises]. *Ekonomichna strategiya i perspektyvy rozvytku sfery torgivli ta poslug,* vol. 2, pp. 240–250. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/esprstp_2014_2_26 (in Ukrainian)
9. Melnyk I.M., Xymych T.V. (2017) Suchasni pidxody do ocinky yakosti obslugovuvannya v gotelnyx pidpryyemstvax [Modern approaches to assessing the quality of service in hotel enterprises]. *Infrastruktura rynku*, no. 14. Available at: http://www.marketinfr.od.ua/journals/2017/14_2017_ukr/29.pdf (in Ukrainian)
10. Bilorus T.V. (2016) Metodychne zabezpechennya vyboru metodiv ocinyuvannya personalu pidpryyemstva [Methodical support for the choice of methods for evaluating the personnel of the enterprise]. *Formuvannya rynkovoyi ekonomiky v Ukrayini*, vol. 35, part 1, pp. 43–49. (in Ukrainian)
11. Vysochyna M.V. (2009) Analiz metodiv ocinyuvannya efektyvnosti upravlinnya diyalnistyu pidpryyemstva [Analysis of methods for evaluating the effectiveness of enterprise management]. *Problemy material'noy kul'tury. Ekonomicheskie nauki*, vol. 6, pp. 84–89. (in Ukrainian)
12. Saati T. (1993) Prinyatie resheniy. Metod analiza ierarkhiy [Making decisions. Hierarchy analysis method] / per. s angl. R.G. Vachnadze. Moskva: Radio i svyaz', 278 p. (in Russian)

Стаття надійшла до редакції 11.02.2021.
The article was received 11 February 2021.

DOI: 10.32999/ksu2307-8030/2021-41-6

УДК 338.47

Зарбалізаде Е.
аспірант кафедри менеджменту
Національного транспортного університету
ORCID: http://orcid.org/0000-0003-2093-9296
E-mail: ezarbalizade@gmail.com

МЕТОДИ ВИМІРЮВАННЯ ЧУТЛИВОСТІ СПОЖИВАЧА ДО ВИТРАТ НА ОСОБИСТИЙ ТА ГРОМАДСЬКИЙ ТРАНСПОРТ ПІД ЧАС ПРИМІСЬКИХ ПОЇЗДОК

Сучасні міста-мегаполіси перетворюються на незручні не лише для життя городян, а й стають некомфортними для відвідування мешканцями передмість та гостями. Інфраструктура мегаполісів підпорядковується автомобілям, а людина в автомобілецентрованому місті зазнає різноманітних утисків. Через це зміни транспортної поведінки мешканців передмість, які використовують для поїздок у місто приватні автомобілі, є нагальною необхідністю. Вартість приміської поїздки приватним автомобілем може виявитися значною, а сума витрат становитиме вагому частку бюджету родини. Статтю присвячено створенню методичних основ пошуку відповіді на питання, за якого зростання вартості приміської поїздки приватним автомобілем людина надасть перевагу транспорту загального користування. Таке створення відбуватиметься як обґрунтування вибору методів вимірювання чутливості людини до вартості поїздки та їх адаптації до специфіки приміських перевезень.

Ключові слова: споживча цінність, методи вимірювання чутливості, приміські пасажирські перевезення, приватний транспорт, транспортна поведінка, вартість перевезень.

Зарбализаде Э. МЕТОДЫ ИЗМЕРЕНИЯ ЧУВСТВИТЕЛЬНОСТИ ПОТРЕБИТЕЛЯ К РАСХОДАМ НА ЛИЧНЫЙ И ОБЩЕСТВЕННЫЙ ТРАНСПОРТ ВО ВРЕМЯ ПРИГОРОДНЫХ ПОЕЗДОК

Современные города-мегаполисы превращаются в неудобные не только для жизни горожан, но и становятся некомфортными для посещения жителями пригородов и гостями. Инфраструктура мегаполисов подчиняется автомобилям, а человек в автомобилизированном городе испытывает различные притеснения. Из-за этого изменение транспортного поведения жителей пригородов, которые используют для поездок в город частные автомобили, является насущной необходимостью. Стоимость пригородной поездки частным автомобилем может оказаться значительной, сумма расходов составит весомую долю бюджета семьи. Статья посвящена созданию методических основ поиска ответа на вопрос, при каком росте стоимости загородной поездки частным автомобилем человек выберет транспорт общего пользования. Такое создание происходит как обоснование выбора методов измерения чувствительности человека к стоимости поездки и их адаптации к специфике пригородных перевозок.

Ключевые слова: потребительская ценность, методы измерения чувствительности, пригородные пассажирские перевозки, частный транспорт, транспортное поведение, стоимость перевозок.

Zarbalizade Elmaddin. METHODS OF MEASURING CONSUMER SENSITIVITY TO PERSONAL AND PUBLIC TRANSPORT COSTS DURING SUBURBAN TRAVEL

Modern megacities are becoming inconvenient not only for the lives of citizens, but also become uncomfortable for visiting suburban residents and guests. For harmful substances that get into the air, three quarters consist of emissions from road transport. The infrastructure of megacities is subject to cars, and people in the car-centered city are subjected to various oppressions, their natural rights suffer. Because of this, changes in the transport behavior of suburban residents who use private cars to travel to the city (they make up the bulk of the flow of cars) are an urgent need. Since the cost of a suburban trip by private car can be significant (especially when applying the economic impact on destructive transport behavior), and the number of costs will be a significant part of the family budget, in the context of managing transport behavior there is a search question: would you prefer public transport?" The article is devoted to the creation of methodological bases for finding the answer to it. This creation will take place as a justification for the choice of methods for measuring a person's sensitivity to the cost of travel and their adaptation to the specifics of suburban transportation. Thus, the work aims to develop methods for finding grounds to increase the cost of suburban travel by private car, which forces its owner to change its transport behavior in favor of public transport in the implementation of suburban services. To achieve the goal set in the article, it is necessary to investigate the existing procedures of organization and methods of measuring price sensitivity and adapt them to suburban travel by private car and public transport. Determining a person's attitude to the price is a non-trivial marketing task, so solving it requires the introduction of the necessary concepts, explanation of introductory theses and consideration of factors that motivate the driver from the suburbs to switch to public transport or continue to use a private car. The practical implementation of such initiatives can take place by increasing the direct costs of drivers of private cars, as the most effective measure to manage their transport behavior. The work implies such an increase in the cost of suburban travel.

Keywords: consumer value, methods of measuring sensitivity, suburban passenger traffic, private transport, transport behavior, transportation cost.

Постановка проблеми. Кампанії з MTD (управління попитом на перевезення, пер. з англ.), які покликані регулювати транспортну поведінку мешканця передмістя, починаються з досліджень вибору способу поїздки до міста (приватним автомобілем або транспортом загального користування).

Аналізування такого вибору не можна обмежувати лише величиною очікуваної, що має виникнути за звичних обставин, споживчої цінності (далі – СЦ) поїздки. Тобто досліднику не варто виходити з позиції, що людиною завжди буде вибрано той варіант поїздки, який матиме більшу величину очікуваної СЦ. Справа в тому, що кожне споживче рішення приймається в колі різного роду обмежень: грошових, часових, соціальних тощо.

Часом проведення досліджень чутливості до ціни може дати точні результати, але в інших випадках подібне оцінювання забезпечує надто неточне уявлення про готовність людини заплатити за товар. У найгірших сценаріях оцінювання чутливості споживача до ціни відбиває реальну природу рішень щодо ціни як у кривому дзеркалі, що призводить до прийняття менеджментом компаній помилкових рішень. Кількість процедур, що пропонуються

під час дослідження чутливості до ціни, наближається до безкінечності [1, с. 490]. Така точка зору видатного фахівця у царині ціноутворення підтверджує актуальність ретельного обґрунтування вибору інструментарію оцінювання ставлення водіїв приватних автомобілів до грошових витрат на приміські поїздки, а також його адаптації до специфіки приміських перевезень.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематиці дослідження транспортної поведінки людей та вимірювання чутливості споживачів до ціни присвячено праці О. Бакалінського, Т. Нэгла, В. Вучика, В. Єсипова, В. Герасименко, Дж. Стеддона та ін. Проте питанню розроблення інструментарію щодо оцінювання ставлення власників приватних автомобілів до грошових витрат на приміські поїздки не приділено достатньо уваги, що зумовлює актуальність даної роботи.

Мета статті полягає в обґрунтуванні вибору й адаптації інструментарію пошуку інформації щодо визначення такої величини збільшення вартості приміських поїздок приватним автомобілем, яка спонукає його власника змінити транспортну поведінку на користь громадського транспорту під час здійснення приміських поїздок.

Виклад матеріалу дослідження та його основні результати. Визначення ставлення людини до ціни є нетривіальним маркетинговим завданням, тож на початку його розв'язання введемо необхідні поняття та пояснимо кілька вступних тез.

За аналогією з [1, с. 160; 2, с. 132; 3] ціновою толерантністю водія приватного автомобіля буде така різниця між збільшеною ціною поїздки до міста (наприклад, унаслідок запровадження кампанії з TDM), яка спонукає його пересісти на громадський транспорт, та тією, що існувала до підвищення. Прикладів досліджень цінової толерантності водіїв приватних автомобілів до сплати вартості в'їзду до міста, проїзду по дорозі, ціни на паркування в місті та на перехоплюючому паркінгу в Україні сьогодні немає.

Іншим чинником переходу на громадський транспорт або продовження користування автомобілем стає заміннність варіантів здійснення поїздок, яка розраховується у вигляді їх кількості. Вона впливає на ширину зони цінової толерантності.

Ефект референтної ціни [1, с. 136] та уявлення водія про «справедливість» ціни на різні варіанти поїздок до міста також впливатимуть на ширину зони цінової толерантності.

Ефект виникнення унікальної СЦ супроводжує надання послуги, що має унікальні властивості. Саме такі ознаки має приміська поїздка автомобілем на відміну від громадського транспорту, тому водії часто демонструють толерантність до зростання її ціни. Виняткові зручності користування власним автомобілем (можливість перевозити багаж, відсутність необхідності очікувати транспортний засіб громадського транспорту, можливість їхати в офісному одязі, збереження приватного простору, високий рівень комфорту тощо) позначатимуться на толерантності водія до ціни. Винятковими зручностями громадського транспорту можуть стати: відсутність необхідності шукати місце парковки, рух за несприятливих погодних умов (снігові замети).

Складність порівняння цін [1, с. 140] полягатиме в тому, що людина через відсутність у неї відповідних знань, досвіду, велику кількість варіантів та критеріїв часто є нездатною порівнювати ціни на аналогічні ринкові пропозиції.

Ефект кінцевої вигоди [1, с. 150] є особливо важливим під час реакції водіїв на високі рівні витрат на приміські поїздки: позатранспортний ефект від поїздки може значно їх переважати. Так буде, наприклад, під час поїздок до міста на високооплачувану роботу, в екстрених випадках, під час перевезення дітей, родини.

Думка, що споживач має всю інформацію для прийняття рішень, є однією з підвалин економічної теорії [2, с. 133; 4, с. 14]. Проте за останні п'ятдесят років з'явилося багато досліджень, що показують обмеженість знань споживачів про ціни [5]. Дослідники пояснюють це явище тиском реклами на свідомість людини, природними обмеженнями пам'яті, частими змінами цін, рівнем освіти тощо. Там, де чутливість до ціни є вищою, покупці демонструють кращі знання цін. Зі збільшенням ціни на аналогічні товари та послуги помилки оцінок людиною цін зменшуються. Головний висновок практичних досліджень – послуги, ціни яких споживачі оцінюють із більшою точністю, мають більшу від'ємну еластичність попиту [2, с. 133], та навпаки (на нашу думку).

Класифікацію процедур організації і методів вимірювання чутливості до ціни подано в роботі [1, с. 491], а її адаптований до приміських поїздок приватним автомобілем і транспортом загального користування варіант наведено на табл. 1.

Адаптовану матрицю організації процедур та методів вимірювання чутливості до вартості приміських поїздок приватним автомобілем подано як основа вибору найбільш придатного для цілей цієї статті інструментарію досліджень. Далі спробуємо обґрунтувати такий вибір.

Як видно з табл. 1, процедури вимірювання чутливості до ціни розрізняються за двома основними напрямами та змінними, що їм відповідають. По-перше, вимірюють змінні поїздок, що вже здійснюються власниками приватних автомобілів. По-друге, оцінюють їхні інтенції та наміри щодо поїздок транспортом загального користування. Умови таких вимірювань можуть бути неконтрольованими (людина висловлює точку зору з приводу поїздок, а дослідник є спостерігачем) та контрольованими

Таблиця 1

Матриця організації процедур та методів вимірювання чутливості до вартості приміських поїздок приватним автомобілем

		Умови вимірювання	
		Неконтрольовані	**Контрольовані**
Природа змінних	Поїздки приватним автомобілем, що здійснюються (актуальні дії)	Панель водіїв-респондентів	Експеримент із моделюванням прийняття рішень (польовий або лабораторний)
	Поїздки транспортом загального користування, яким може користуватися власник приватного автомобіля (наміри)	Опитування Глибинне інтерв'ю	Експеримент з моделюванням прийняття рішень (польовий або лабораторний) Conjoint analysis (спільний аналіз, пер. з англ.)

Джерело: адаптовано автором за [1, с .491]

(дослідник має можливість маніпулювати змінними, що впливають на рішення людини щодо вибору способу переміщення в просторі).

Вибір процедури і методу вимірювання чутливості до ціни не може бути довільним [1, с. 533]. Інформація щодо основного фактору, який визначає чутливість до ціни та ефект унікальної цінності мають значення, коли пропонується зовсім нова альтернатива попереднім покупкам. У нашому разі така ситуація може виникати доволі рідко – під час відкриття нових маршрутів, значної модернізації вузлів пересадки, запровадження нового рухомого складу. Усе це пов'язано зі значними інфраструктурними змінами транспортної системи.

Зміст та важливість елементів СЦ, які пасажир або водій приписують ідеальній приміській поїздці, найкраще вимірюються під час опитувань або глибинних інтерв'ю. Образ ідеальної поїздки має знайти відображення в ринковій пропозиції підприємства-перевізника. З іншого боку, такий підхід матиме низький ступінь реалізму (поїздка ідеальна) та відповідну цінність управлінської інформації. Краще вимірювати сприйняття реальної транспортної послуги або чинних умов поїздки приватним автомобілем і вже на цьому ґрунті визначати напрями та параметри управлінського впливу.

Під час оцінювання рутинної транспортної і споживчої поведінки варто більше покладатися на проведення польових та лабораторних експериментів [1, с. 533]. Так, приміські подорожі є рутинними, а туристичні поїздки, особливо в далекому сполученні, – ні.

Як висновок із приведеного аналізування: серед методів вимірювання чутливості до ціни варто виокремити метод Габора-Грейнджера та метод Вестендорпа – PSM (Price Sensitivity Meter – вимірювач цінової чутливості, пер. з англ.) [6].

Перший із них було розроблено в 1960-х роках Клайвом Грейнджером та Андре Габором. В Україні його ще називають «сходинками цін». Попри існування багатьох варіантів його застосування загальна ідея є такою. Ціновий діапазон розбивають на чотири рівні відрізки й отримують п'ять пунктів цін. Респондента опитують щодо ймовірності придбання товару чи послуги ним за вищою чи нижчою з набору цін. Ймовірність придбання оцінюють за порядковою шкалою на кшталт «придбаю», «скоріше придбаю», «скоріше не придбаю», «не придбаю». Потім переходять до опитування щодо наступної нижчої (або вищої) ціни, рухаються так далі. Одержане оцінювання ймовірності придбання переводять у шкалу відношення та визначають середні ймовірності придбання за всім масивом респондентів. У результаті отримують криву, що показує зміну очікуваного доходу залежно від ціни. Із наявних даних нескладно також побудувати залежність попиту від ціни.

Метод PSM було запропоновано П. ван Вестендорпом на конгресі ESOMAR у 1976 р. Завдяки йому отримують ціни дешевого і дорого товару, діапазон прийнятних цін, ціну байдужості, оптимальну ціну (ціну проникнення на ринок) [6]. Респондентам задають чотири питання:

1. За якої величини ціни Ви будете вважати товар дешевим? (too cheap – надто дешево, пер. з англ.)

2. Починаючи з якої величини ціни товару Вам здається, що вона робить його вигідним придбанням? (inexpensive, bargain, good value, cheap, not expensive – вдале, вигідне придбання, пер. з англ).

3. Починаючи з якої величини ціни Вам здається, що товар стає дорогим, але ви можете його придбати? (expensive, high side, getting expensive,
not-a-bargain – трохи задорого, пер. з англ.).

4. За якої величини ціни товару Ви б вирішили, що товар надто дорогий, та відмовилися від покупки (необґрунтовано дорого)? (too expensive – надто дорого, пер. з англ.).

У дужках спеціально приведено англійські словосполучення з найкращими українськими словами-відповідниками. Від формулювання питань залежить реакція людини на ціну. Тож дослідник має приділити цьому додаткову увагу.

Після опитування накопичені частоти відповідей респондентів щодо ціни наносять на графік. Отримують чотири кумулянти (було чотири питання). Дві з них дзеркально розвертають (зазвичай ті, що представляють відповіді «дешево» і «вдале придбання»). Отримують чотири точки перетинів.

Порівняємо ці методи в контексті необхідності визначення такого збільшення вартості приміської поїздки, яке спонукає водія приватного автомобіля користуватися у приміському сполученні громадським транспортом (табл. 2).

Обидва методи потребують знань людини про сукупну вартість поїздки до міста власним автомобілем. Маючи такі знання, людина може дати собі відповідь на питання: «Наскільки відчутно зростуть мої витрати у разі введення економічних заходів зменшення потоку автомобілів, що в'їжджають до міста з передмість?» та «У скільки разів зростуть мої витрати?». Базою порівняння буде відома людині

Таблиця 2

Порівняння методів вимірювання чутливості власників приватних автомобілів до вартості приміських поїздок

Переваги і недоліки	Метод Габора-Грейнджера	Метод П. ван Вестендорпа (Price Sensitivity Meter)
Передбачає, що водії мають гарне уявлення про величину повної вартості їхніх поїздок до міста	Достатня умова	Необхідна умова
Передбачає, що водії знають про величину кожного зі складників вартості їхніх поїздок до міста	Достатня умова	Необхідна умова
Визначає такий рівень збільшення вартості приміської поїздки, що забезпечує максимальний ефект зміни транспортної поведінки (він проявляється у використанні громадського транспорту власниками приватних автомобілів)	Так	Не прямим чином
Застосовується переважно для споживчої поведінки за типом «попередній вибір» та нових ринкових пропозицій	Зазвичай ні	Зазвичай так
За руху інтерв'юера в опитуваннях від більшої ціни до меншої дає завищене оцінювання, і навпаки	Так	Позбавлений такого недоліку
Обмежена кількість цінових інтервалів, у яких перевіряють чутливість до ціни	Так	Позбавлений такого недоліку

Джерело: розроблено автором

вартість поїздки. Сприймати зростання людина буде за законом Вебера-Фехнера, який установив німецький психофізіолог Ернст Гернріх Вебер за результатами досліджень 1830–1834 рр. та остаточно сформулював його Густав Фехнер у 1858 р. [7]. Згідно з даним законом реакція на геометричне зростання вартості приміської поїздки матиме характер арифметичної прогресії. Через таку складну залежність відповідь на пошукове питання, яким має бути збільшення вартості поїздки, щоб власник автомобіля відмовився у приміському русі ним користуватися та вибрав громадський транспорт, є нетривіальним завданням.

Якщо величина повної вартості приміської поїздки людині невідома або вона чітко не орієнтується, зростання буде оцінюватися як абсолютна величина та порівнюватися з вартістю інших товарів, послуг, доходами родини. База порівняння тут змінилася. Виходячи з даних зауважень, метод Габора-Грейнджера є більш прийнятним під час проведення наших досліджень.

Одні витрати на різні складники вартості приміської поїздки власник приватного автомобіля може сприймати як справедливі, а інші – дискримінаційні (див. вище). Якщо вартість поїздки зросте за рахунок уведення плати за проїзд по дорозі або за введення оплати в'їзду в місто (дискримінаційні витрати), то людина буде порівнювати їх з оплатою «справедливих» статей собівартості, наприклад з вартістю витраченого палива. Коли вартість окремих складників поїздки залишається їй невідомою, людина порівнюватиме зростання з її загальною вартістю або ціною товарів, послуг чи доходом родини. Тобто у цьому разі метод Габора-Грейнджера виглядає більш прийнятним: наявність у людини знань щодо ціни є достатньою умовою, а під час застосування PSM такі знання будуть необхідною умовою.

Також під час використання метода Габора-Грейнджера розподіл респондентів за рівнем їхніх знань про ціни у випадковій вибірці буде повторювати такий у генеральній сукупності, а отже, зберігатиметься її важлива ознака.

Метод Габора-Грейнджера надаватиме досліднику інформацію щодо того рівня збільшення вартості приміської поїздки, який забезпечує максимальний ефект зміни транспортної поведінки та проявляється у використанні громадського транспорту власниками приватних автомобілів. У кумулянтах PSM така інформація присутня, але непрямим чином.

Констатуємо, що метод Габора-Грейнджера зазвичай використовують до вимірювання цін рутинних товарів та послуг, а метод П. ван Вестендорпа – до нових або модифікованих, що вибираються споживачем заздалегідь (тип вибору – попередній). Проте огляд результатів численних досліджень показує, що вибір між двома цими методами часто залежить від особистих переконань або наявності у дослідника досвіду використання.

Ефект порядку демонстрації ціни [1, с. 160–168] відбиватиметься на тому, що респонденти, яким демонструють ціни в порядку зменшення, вважатимуть справедливою ціною вищу, ніж ті, хто бачитиме ціни в порядку збільшення. Тобто цей недолік притаманний методу Габора-Грейнджера, коли його використовують без змін – ціни поступово демонструють від більшої до меншої або навпаки. Метод PSM повністю позбавлений такого недоліку.

Запобігти виникненню такого негативного ефекту може демонстрація цін у випадковому порядку, але такий прийом ускладнить проведення досліджень. Більш конструктивним виглядає розуміння, що завищене оцінювання зростання вартості приміської поїздки буде песимістичною, а занижена – оптимістичною. Окрім того, може бути використано прийом, коли одній половині респондентів демонструватимуть ціни від меншої до більшої, а другій – від більшої до меншої. Це усуне похибку, яка виникає внаслідок впливу ефекту порядку демонстрації. Під час опитування за методом П. ван Вестендорпа респондента не обмежують у висловлюваннях щодо цін, він сам визначає, яка величина ціни є надто високою, занизькою, вигідною, високою. Це пояснює великий розкид оцінок, заради звуження якого висувають умову щодо знання респондентами цін на аналогічні ринкові пропозиції. У цьому, до речі, виявляється парадокс: метод часто використовують для встановлення цін нових пропозицій, а вимагають від людини знання цін звичних. Такої вади позбавлений метод Габора-Грейнджера, але він потребує ретельного визначення діапазону цін, в якому проводиться тестування.

Підсумовуючи аналізування двох методів, можна стверджувати, що метод PSM виглядає з методологічного погляду менш коректним, тому як інструмент досліджень доцільно використовувати метод Габора-Грейнджера.

У роботі [2, с. 159–161] на прикладі перевезень пасажирів поїздом далекого сполучення доведено, що ширина інтервалу оцінок ціни квитків залежить від знань цін на аналогічні ринкові пропозиції. У нашому разі варто перевірити, чи залежатиме реакція власника приватного автомобіля на зростання витрат на приміську поїздку (внаслідок економічної дестимуляції) від знань про її початкову вартість.

Із такою метою може бути використано дослідницький прийом, коли на шкалі цін респонденту пропонують якомога швидше (щоб уникнути розумових розрахунків) указати вартість сьогоднішньої поїздки. Реальна вартість розраховується виходячи з уточнюючих питань щодо обсягу споживання палива автомобілем певної моделі та його пробігу за поїздку. Модуль абсолютної похибки, з якою водій оцінив витрати на поїздку, вимірюється у відсотках від її реальної вартості, а з усього масиву даних щодо респондентів отримуємо середню відносну похибку. Таке середнє значення відносної похибки може слугувати точкою поділу респондентів на знавців цін і тих, хто їх не знає. Такою точкою може бути вибрано й інше значення точності оцінювання.

Висновки. Існує суспільна необхідність запровадження в приміському пасажирському сполученні справедливого принципу «хто їде, той платить». Його практична реалізація має відбуватися через оплату негативних ефектів (шкідливі викиди, підтримання доріг у задовільному стані, розвиток інфраструктури міст на користь людини) тими, хто експлуатує автомобілі в приміському сполученні. Інший напрям поліпшення екологічної і соціальної ситуації полягає у збільшенні частки тих, хто користується громадським транспортом під час поїздок до міста за рахунок поліпшень їхньої СЦ. Кампанії з MTD можуть будуватися на кожній із цих основ окремо або бути їх комбінацією.

Методологічна слабкість методів вимірювання чутливості людини до ціни пояснюється низкою складних за впливом ефектів, що діють під час прийняття нею рішень щодо ціни (ефекти: референтної ціни, унікальної СЦ, складності порівняння, кінцевої вигоди, нестачі знань про ціну та її структуру).

Природу їхнього впливу розкрито на прикладі ставлення власників приватних автомобілів до вартості приміських поїздок. Після адаптації класифікації методів і процедур проведення досліджень чутливості до ціни до специфіки приміських перевезень було відібрано перспективні для наших досліджень – PSM (П. Ван Вестендорпа) та метод Габора-Грейнджера.

Аналізування їхніх переваг та недоліків призвів до висновку, що використання методу Габора-Грейнджера є більш прийнятною альтернативою. Приведено поради щодо технологічних можливостей уникнення його недоліків під час проведення досліджень, а також подано напрями його адаптації під час конструювання дизайну маркетингових досліджень. Використання модифікованого метода Габора-Грейнджера (насамперед уникнення впливу ефекту порядку демонстрації) у поєднанні з перевіркою наявності в людини знань щодо величини вартості приміської поїздки є авторською методичною пропозицією, яка дасть змогу знайти таку величину збільшення вартості поїздки, яка змінить транспортну поведінку більшості, але не викликатиме значного суспільного спротиву.

На комунікаціях із передачі власникам приватних автомобілів знань щодо справжньої величини витрат на приміські поїздки можуть бути збудовані різноманітні кампанії з MTD.

Засадничим принципом використання результатів вимірювання чутливості власників приватних автомобілів до вартості приміських поїздок під час прийняття управлінських рішень щодо її збільшення за допомогою дискримінаційних економічних заходів (наприклад, платний в'їзд у місто) є сприйняття їх менеджерами як доповнювачів, а не єдиної основи ціноутворення.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Нэгл Т.Т. Стратегия и тактика ценообразования ; 3-е изд. Санкт-Петербург : Питер, 2004. 572 с.
2. Бакалінський О.В. Маркетингове забезпечення впровадження перспективних видів залізничного рухомого складу : монографія. Київ, 2012. 268 с.
3. A Handbook for Measuring CustomerSatisfaction and Service: QualityReport 47. *Transportation Research Board*, 1999. P. 32.
4. Цены и ценообразование / под. ред. В.Е. Есипова. Санкт-Петербург : Питер, 2008, 464 с.
5. Герасименко В.В. Управление ценовой политикой компании. Москва, 2006. 688 с.
6. Westendorp van P. NSS Price Sensitivity Meter: a new approach to study consumerperception of price. *Proceedings of the 29th Congress, ESOMAR*. Venice, 1976.
7. Staddon, J.E. R. Theory of behavioral power functions. *Psychological Review journal*. Vol. 85. P. 305–320.

REFERENCES:

1. Nagle Thomas T. (2004) Strategy and tactics of pricing [Strategiya i taktika cenoobrazovaniya]. 3rd ed. SPb: Piter, 572 p. (in Russian)
2. Bakalinsky O.V. (2012) Marketing security in the provision of promising species of the large-scale warehouse: monograph [Marketingove zabezpechennya vprovadzhennya perspektivnih vidiv zaliznichno-go ruhomogo skladu: monografiya]. Kiev, 268 p. (in Ukrainian)
3. A Handbook for Measuring CustomerSatisfaction and Service: QualityReport 47 (1999). *Transportation Research Board*., p. 32.
4. Esipov V.E. (2008) Prices and pricing [Tseny i tsenoobrazovanie]. Peter, 464 p. (in Russian)
5. Gerasimenko V.V. (2006) Management of the company's pricing policy. [Upravlenie tsenovoi politikoi kompanii]. Moscow, 688 p. (in Russian)
6. Westendorp van, P. (1976) NSS Price Sensitivity Meter: a new approach to study consumerperception of price. *Proceedings of the 29th Congress, ESOMAR*. Venice.
7. Staddon, J. E. R. (1978) Theory of behavioral power functions. *Psychological Review journal*, vol. 85, pp. 305–320.

Стаття надійшла до редакції 19.02.2021.
The article was received 19 February 2021.

DOI: 10.32999/ksu2307-8030/2021-41-7

УДК 332.871

Кіріс С.П.
здобувач кафедри маркетингу та логістики
ДВНЗ «Український державний хіміко-технологічний університет»
ORCID: http://orcid.org/0000-0001-6905-9682
Email: spkiris@gmail.com

ЕФЕКТИВНІСТЬ УПРАВЛІННЯ БАГАТОКВАРТИРНИМ БУДИНКОМ

Статтю присвячено ефективності управління багатоквартирним будинком. Досліджено основні терміни та категорії, які використовуються у даному питанні. Визначено види спільного майна співвласників багатоквартирного будинку та основні форми управління ним. Виявлено, що основними показниками ефективності управління багатоквартирними будинками є: технологічна ефективність та енергоефективність, екологічні показники (зменшення негативного впливу на оточуюче середовище, забезпечення прав співвласників на отримання якісних послуг); забезпечення участі співвласників у прийнятті управлінських рішень; комунікації з державними органами та місцевою владою (участь у місцевих програмах розвитку, отримання державної підтримки тощо).

Ключові слова: багатоквартирний будинок, спільне майно співвласників багатоквартирного будинку, ефективність управління багатоквартирним будинком, управитель багатоквартирного будинку.

Кирис С.П. ЭФФЕКТИВНОСТЬ УПРАВЛЕНИЯ МНОГОКВАРТИРНЫМ ДОМОМ

Статья посвящена эффективности управления многоквартирным домом. Исследованы основные термины и категории, используемые в данном вопросе. Определены виды общего имущества совладельцев многоквартирного дома и основные формы управления ним. Выявлено, что основными показателями эффективности управления многоквартирными домами являются: технологическая эффективность и энергоэффективность, экологические показатели (уменьшение негативного воздействия на окружающую среду, обеспечение прав совладельцев на получение качественных услуг); обеспечение участия совладельцев в принятии управленческих решений; коммуникации с го-

сударственными органами и местными властями (участие в местных программах развития, получение государственной поддержки).

Ключевые слова: многоквартирный дом, совместное имущество совладельцев многоквартирного дома, эффективность управления многоквартирным домом, управляющий многоквартирным домом.

Kiris Stanislav. EFFICIENCY OF MANAGEMENT OF AN APARTMENT BUILDING

The subject of this work is the effectiveness of apartment building management. The main terms and categories are studied. At this work is studied a modern status of housing industry and economics of Ukraine. At this time the major threats to economics are: dissatisfactory technical condition of a large share of the housing stock of Ukraine, low energy efficiency of apartment buildings, passive attitude of co-owners to effective management and using of common property. There are four types of common property of co-owners apartment building and the main forms of their management are defined. In this work studied the existing methods of housing management: Condominium, when the co-owners manage themselves by electing own Management and Chairman, managing of the building by a individual manager or a private management companies, management of municipal management companies. Now in Ukraine has not yet developed a single methodology for assessing the effectiveness of apartment building management, so there are a large number of scientific approaches to the formation of such an assessment system. The analysis of economic efficiency and social responsibility should consider that the management system should be aimed at achieving the goals of apartment building management. There main indicators of management efficiency of apartment buildings are: an energy efficiency: issues of technical operation and maintenance and using of energy-saving technologies; environmental indicators: reduction of negative impact on the environment, ensuring the cleanliness of the adjacent territory and improving waste management; social factor: ensuring the rights of co-owners to receive quality services; loyalty of co-owners: their participation in management; communication with state and municipal institutions: participation in local development programs, receiving state support, etc. The choice of methods of avaluation the effectiveness of apartment buildings based on form of condominiums management should be made. There are many differences in the forms of management of an apartment building, which should be counted in the new methodology for assessing the effectiveness of management.

Keywords: apartment building, joint property of co-owners, efficiency of apartment building management, apartment building manager.

Постановка проблеми. Проблеми утримання й ефективного управління наявним житловим фондом, ефективна його експлуатація, зберігання та примноження – актуальні питання сьогодення. У зв'язку з незадовільним технічним станом великої частки житлового фонду України, низькою енергоефективністю багатоквартирних житлових будинків, пасивним ставленням співвласників до ефективного управління та використання спільного майна необхідні невідкладні зміни. З урахуванням досвіду європейських країн запровадження ефективної управлінської системи щодо житлового фонду може бути можливим за рахунок залучення до цієї сфери професійних управителів.

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 (А. Бурий, М. Осипчук, Р. Кальницький). Як зазначили І.В. Алексєєв та Н.В. Мороз, в ефективності управління об'єктом житлового фонду прямо зацікавлені й професійні управителі, оскільки від цього залежить їхня професійна репутація, і співвласники. Інтереси співвласників будинку та управителів щодо ефективності управління повністю збігаються, але потрібно чітко визначити критерії цієї ефективності.

Мета статті. Професійне та ефективне управління здатне забезпечити ефективне планування відповідних заходів щодо вибору джерела їх фінансування, а також залучення інвестицій й ефективного застосування існуючих ресурсів для зберігання та розвитку вітчизняного житлового фонду. Оцінювання оцінки ефективності багатоквартирними будинками необхідно здійснювати з урахуванням форми управління, вибраної співвласниками житлових приміщень.

Виклад матеріалу дослідження та його основні результати. Згідно з вітчизняним законодавством, «багатоквартирний будинок – це житловий будинок із трьох або більше квартир. У будинку можуть бути розташовані й нежитлові приміщення» [1], до яких можна віднести офісні приміщення, торгові точки, заклади ресторанного бізнесу та ін., що є приватною власністю юридичних чи фізичних осіб. Багатоквартирний будинок – це цілісна система, до якої належать не лише квартири і приміщення нежитлового призначення, а й те майно, яке поєднує їх, – спільне майно, що належить співвласникам багатоквартирного будинку на правах спільної сумісної власності, тому не підлягає розподілу між цими співвласниками. Із метою підтвердження прав власності на це майно співвласники не повинні одержувати ніякої документації, адже їхнє право на спільну сумісну власність визначено в Україні на законодавчому рівні.

Із 2015 р. в Україні відбувалися значні зміни в законодавстві, яким регулювалися відносини щодо управління багатоквартирними будинками. Зокрема, згідно з положеннями Закону України «Про особливості здійснення права власності у багатоквартирному будинку» [2], запроваджені певні нововведення з метою підвищення ефективності механізмів прийняття рішень у процесі утримання спільного майна багатоквартирних будинків, а також значну увагу було приділено питанням управління цим майном співвласниками.

Зазначимо, що цей Закон також вніс правки до вітчизняного законодавства з питань функціонування об'єднання співвласників багатоквартирного будинку (ОСББ), а саме було здійснено чітке визначення інших форм і методів управління спільними видами майна багатоквартирних будинків аніж передбачав Закон України «Про об'єднання співвласників багатоквартирного будинку» [3] (рис. 1).

З урахуванням законодавчих нововведень права управління спільною колективною власністю були отримані співвласниками будинку в кожній із форм цього управління. Чи повністю, чи частково управлінські функції передаються управителю, а у разі утворення ОСББ (асоціації об'єднань співвласників багатоквартирного будинку) згідно з рішенням співвласників їм повністю передаються управлінські функції. Таким чином, у результаті законодавчих нововведень співвласники отримали права:

– на самостійне вирішення усіх питань з управління багатоквартирним будинком на зборах співвласників;

– на створювання ОСББ та передачі йому усіх функцій щодо управління багатоквартирним будинком (згідно з порядком, який установив Закон про ОСББ);

Рис. 1. Форми управління спільними видами майна багатоквартирних будинків

Джерело: побудовано автором за даними [4]

– на передачу усіх функцій щодо управління багатоквартирним будинком згідно з відповідним рішенням співвласників управителю (або ФОП, або юридична особа);

– на часткову передачу управлінських функцій управителю та залишення частини функцій за собою, причому ці рішення приймають загальні збори співвласників [5].

Також співвласники багатоквартирних будинків отримали відповідні права та були наділені відповідними обов'язками, а також на них покладено відповідальність за спільне майно. Зокрема, співвласникам надане особисте право участі в управлінських процесах, що стосуються багатоквартирного будинку, чи право участі за допомогою представників. Також співвласників було зобов'язано забезпечення відповідного та належного утримання, санітарного, протипожежного й технічного стану спільного майна будинку, проведення його поточного й капітального ремонтів [6].

Згідно зі статтею 19 Закону України «Про житлово-комунальні послуги», відносини учасників договірних відносин у сфері житлово-комунальних послуг повинні здійснюватися лише на договірній основі, тоді як до складу учасників цих відносин зараховано власників, споживачів, виконавців та виробників [7].

Перелік спільного майна багатоквартирного будинку в Україні, згідно зі статтею 382 Цивільного кодексу України, наведено на рис. 2.

Також варто відзначити, що питання прав на земельну ділянку (місця розташування багатоквартирного будинку) доволі проблематичне на даний момент, адже воно не регулюється на законодавчому рівні, і багато будинків опиняються перед проблемою одержання права власності.

Зазначимо, що порівняно зі створенням ОСББ або ж користуванням послугами управлінської компанії неорганізовані власники квартир відчувають значні труднощі щодо прийняття управлінських рішень у межах багатоквартирного будинку щодо винаймання високоякісних управителів чи захисту власних прав. Співвласниками багатоквартирних будинків відтепер самостійно приймаються всі рішення з питань управління й обслуговування майна, включаючи вибір постачальників управлінських послуг [9, с. 9].

Проблеми утримання й ефективного управління наявним житловим фондом, ефективної його експлуатації, зберігання та примноження – це актуальне питання сьогодення. У зв'язку з незадовільним технічним станом великої частки житлового фонду України, низькою енергоефективністю багатоквартирних житлових будинків, пасивним ставлення співвласників до ефективного управління та використання спільного майна необхідні невідкладні зміни. З урахуванням досвіду європейських країн запровадження ефективної управлінської системи щодо житлового фонду може бути можливим за рахунок залучення до цієї сфери професійних управителів. На нашу думку, професійне й ефективне управління здатне забезпечити ефективне планування відповідних заходів щодо вибору джерела їх фінансування, а також залучення інвестицій та ефективного застосування існуючих ресурсів задля зберігання і розвитку вітчизняного житлового фонду.

Рис. 2. Спільне майно вітчизняних багатоквартирних будинків

Джерело: побудовано автором за даними [8]

На нашу думку, вибір методів оцінювання ефективності багатоквартирних будинків необхідно здійснювати з урахуванням форми управління, вибраної співвласниками житлових приміщень, кожна з яких характеризується такими відмінностями, які мають бути закладені в новій методиці оцінювання ефективності управління (рис. 3).

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.

Як слушно зазначили І.В. Алексєєв та Н.В. Мороз, «у високій ефективності управління об'єктом житлового фонду прямо зацікавлені й професійні управителі, оскільки від цього залежить їхня професійна репутація.

Інтереси співвласників будинку та управителів щодо ефективності управління повністю збігаються, але потрібно чітко визначити критерії цієї ефективності» [12, с. 247]. Принципи ефективності управління багатоквартирними будинками полягають у досягненні відповідної мети управління (певний якісний результат діяльності чи якісний стан об'єкта за оптимальних витрат) [13].

Варто відзначити, що у світлі останніх тенденцій оцінювання ефективності управління багатоквартирними будинками повинна враховувати такі критерії та показники:

1) енергоефективність:

– питання технічної експлуатації та обслуговування багатоквартирних будинків;

– раціональне споживання енергії;

– використання енергозберігаючих технологій;

– зменшення витрат на оплату електроенергії, теплопостачання;

2) екологічні показники:

– зменшення негативного впливу на оточуюче середовище;

– удосконалення поводження з відходами;

– забезпечення періодичного вивезення сміття відповідними компаніями;

– забезпечення чистоти прибудинкової території;

3) соціальний вимір:

– забезпечення прав співвласників на отримання якісних послуг;

– участь співвласників в управлінні будинком;

– право голосу кожного співвласника;

4) лояльність співвласників:

– періодичні збори;

– загальна участь у прийнятті управлінських рішень;

– можливість ознайомлення з документами щодо управління будинком;

Рис. 3. Особливості управління багатоквартирними будинками, які мають бути враховані під час розроблення методики оцінювання ефективності управління

Джерело: побудовано автором за даними [10; 11]

– ефективні комунікації з органами управління багатоквартирним будинком;

5) комунікації з державними органами місцевої влади тощо:

– участь у місцевих програмах розвитку;

– отримання державної підтримки тощо.

Висновки. Ефективна система управління багатоквартирними будинками вимагає спільних зусиль їхніх співвласників та органів управління (залежно від вибраної форми управління багатоквартирними будинками). В Україні досі не розроблено єдиної методики оцінювання ефективності управління багатоквартирним будинком, тому існує значна кількість наукових підходів до формування системи такого оцінювання.

Процеси реформування управлінських процесів і технологічної модернізації житлового фонду багатоквартирних будинків, зростання рівня ефективності управлінських послуг повинні ґрунтуватися на застосуванні нових, досконаліших організаційно-економічних й інформаційних управлінських методів, які нині значно відрізняються від тих принципів та методів, що використовувалися ще до недавнього часу у сфері житлово-комунального обслуговування будинків (житлового фонду).

Також зазначимо, що оцінювання ефективності управління багатоквартирними будинками може ініціюватися загальними зборами співвласниками будинку, ініціативною групою, головою ОСББ та управляючою компанією, а здійснюватися шляхом створення відповідної комісії, до складу якої входять як співвласники, так і представники органу управління багатоквартирним будинком. За результатами проведення такого оцінювання приймається відповідне рішення щодо подолання наявних проблем або пошуку нових шляхів та можливостей удосконалення механізму управління багатоквартирним будинком.

Таким чином, за результатами проведеного дослідження відзначимо: оскільки єдиної методики аналізування ефективності управління багатоквартирними будинками в Україні поки не розроблено, співвласники та представники органів управління будинками на власний розсуд створюють відповідні алгоритми такого оцінювання.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Про особливості здійснення права власності у багатоквартирному будинку : Закон України від 14.05.2015 № 417-VIII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/417-19#Text (дата звернення: 08.02.2021).
2. Про особливості здійснення права власності у багатоквартирному будинку : Закон України від 14.05.2015 № 417-VIII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/417-19#Text (дата звернення: 08.02.2021).
3. Про об'єднання співвласників багатоквартирного будинку : Закон України від 29.11.2001 № 2866-III. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2866-14#Text
4. Про особливості здійснення права власності у багатоквартирному будинку : Закон України від 14.05.2015 № 417-VIII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/417-19#Text (дата звернення: 08.02.2021).
5. Про особливості здійснення права власності у багатоквартирному будинку : Закон України від 14.05.2015 № 417-VIII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/417-19#Text (дата звернення: 08.02.2021).
6. Бурий А., Осипчук М., Кальницький Р. Ваш багатоквартирний будинок: хто й як має ним управляти. URL: https://upravbud.info/content/uploads/2019/10/bkb-hto-i-yak-maye-nym-upravlyaty_new.pdf (дата звернення: 09.02.2021).
7. Про житлово-комунальні послуги : Закон України від 09.11.2017 № 2189-VIII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2189-19#Text (дата звернення: 08.02.2021).
8. Цивільний кодекс України від 16.01.2003 № 435-IV. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15#Text (дата звернення: 08.02.2021).
9. Поточний стан управління багатоквартирними будинками в Україні. Аналітичний звіт. Листопад 2020. 66 с.
10. Форми управління багатоквартирним будинком. Яку вибрати? URL: https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwiR-uKzjO_uAhVNkMMKHQ04BbsQFj AAegQIBBAC&url= http%3A%2F%2F (дата звернення: 08.02.2021).
11. 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: 08.02.2021).
12. 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.
13. 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.

REFERENCES:

1. Pro osoblyvosti zdijsnennya prava vlasnosti u bagatokvartyrnomu budynku: Zakon Ukrayiny vid 14.05.2015 № 417-VIII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/417-19#Text (accessed 08 February 2021).
2. Pro osoblyvosti zdijsnennya prava vlasnosti u bagatokvartyrnomu budynku: Zakon Ukrayiny vid 14.05.2015 № 417-VIII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/417-19#Text (accessed 08 February 2021).
3. Pro obyednannya spivvlasnykiv bagatokvartyrnogo budynku: vid 29.11.2001 № 2866-III. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2866-14#Text (accessed 08 February 2021).
4. Pro osoblyvosti zdijsnennya prava vlasnosti u bagatokvartyrnomu budynku: Zakon Ukrayiny vid 14.05.2015 № 417-VIII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/417-19#Text (accessed 08 February 2021).
5. Pro osoblyvosti zdijsnennya prava vlasnosti u bagatokvartyrnomu budynku: Zakon Ukrayiny vid 14.05.2015 № 417-VIII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/417-19#Text (accessed 08 February 2021).
6. Buryj A., Osypchuk M., Kalnyczkyj R. Vash bagatokvartyrnyj budynok: hto i yak maye nym upravlyaty. URL: https://upravbud.info/content/uploads/2019/10/bkb-hto-i-yak-maye-nym-upravlyaty_new.pdf (accessed 09 February 2021).
7. Pro zhytlovo-komunalni poslugy: Zakon Ukrayiny vid 09.11.2017 № 2189-VIII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2189-19#Text (accessed 08 February 2021).
8. Cyvilnyj Kodeks Ukrayiny vid 16.01.2003 № 435-IV. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15#Text (accessed 08 February 2021).
9. Potochnyj stan upravlinnya bagatokvartyrnymy budynkamy v Ukrayini. Analitychnyj zvit. Lystopad 2020. 66 s. (accessed 10 February 2021).
10. Formy upravlinnya bagatokvartyrnym budynkom. Yaku obraty? URL: https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwiR-uKzjO_uAhVNkMMKHQ04BbsQFj AAegQIBBAC&url=http%3A%2F%2F (accessed 08 February 2021).
11. Vybir optymalnoyi formy upravlinnya bagatokvartyrnym budynkom. Ministerstvo rozvytku gromad ta terytorij Ukrayiny. URL: https://www.minregion.gov.ua/press/news/vibir-optimalnoyi-formi-upravlinnya-bagatokvartirnim-budinkom/ (accessed 08 February 2021).
12. Alyeksyeyev I.V., Moroz N.V. (2016) Ocinyuvannya efektyvnosti upravlinnya zhytlovym fondom [Evaluating the effectiveness of housing management]. *Aktualni problemy ekonomiky. Seriya «Demografiya, ekonomika praci, socialna ekonomika i polityka*, no. 5(179), pp. 246–253.
13. Moroz N.V., Bondarenko L.P., Chubka O.M. (2018) Principles of professional management of multi-apartment buildings. *Naukovyj visnyk Polissya*, no. 2(14), part 1, pp. 150–156.

Стаття надійшла до редакції 17.02.2021.
The article was received 17 February 2021.

DOI: 10.32999/ksu2307-8030/2021-41-8

УДК 339.16

Скляр Д.В.
аспірант
Одеського національного економічного університету
ORCID: https://orcid.org/0000-0002-5928-7208
E-mail: dimaskliar95@gmail.com

СВІТОВА ПРАКТИКА УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ У СФЕРІ ЕЛЕКТРОННОЇ КОМЕРЦІЇ

Охарактеризовано специфіку та основні тенденції, що відображають світову практику управління бізнес-процесами у сфері електронної комерції в контексті її впливу на формування передумов розвитку підприємств даної сфери за сучасних умов. Визначено, що діяльність в сфері електронної комерції заснована на сучасних інформаційно-комунікаційних технологіях та суттєво залежить від їх розвитку, який визначає динаміку та варіативність використання провідних технологічних рішень в електронній комерції. Світова практика управління бізнес-процесами зосереджена на реалізації наступних напрямків: удосконалення взаємовідносин з постачальниками; автоматизація внутрішніх процесів, пов'язаних з електронною комерцією; покращення клієнтського досвіду; оптимізація процесів повернення та скасування замовлень; інтеграція штучного інтелекту.

Ключові слова: бізнес-процеси, електронна комерція, електронна торгівля, управління бізнес-процесами, електронний бізнес, інформаційні технології.

Скляр Д.В. МИРОВАЯ ПРАКТИКА УПРАВЛЕНИЯ БИЗНЕС-ПРОЦЕССАМИ В СФЕРЕ ЭЛЕКТРОННОЙ КОММЕРЦИИ
Охарактеризована специфика и основные тенденции, отображающие мировую практику управления бизнес-процессами в сфере электронной коммерции в контексте ее влияния на формирование предпосылок развития предприятий данной сферы в современных условиях. Определено, что деятельность в сфере электронной коммерции основана на современных информационно-коммуникационных технологиях и существенно зависит от их развития, определяя динамику и вариативность использования ведущих технологических решений в электронной коммерции. Мировая практика управления бизнес-процессами сосредоточена на реализации следующих направлений: совершенствование взаимоотношений с поставщиками; автоматизация внутренних процессов, связанных с электронной коммерцией; улучшение клиентского опыта; оптимизация процессов возврата и отмены заказов; интеграция искусственного интеллекта.

Ключевые слова: бизнес-процессы, электронная коммерция, электронная торговля, управление бизнес-процессами, электронный бизнес, информационные технологии.

Skliar Dmytro. WORLD PRACTICE OF BUSINESS PROCESS MANAGEMENT IN THE FIELD OF ELECTRONIC COMMERCE
The article describes the specifics and main trends that characterize the world practice of business process management in the field of e-commerce in the context of its impact on the formation of prerequisites for economic development of enterprises in this field in modern conditions. It is determined that the activity in the field of e-commerce is based on the execution of transactions by electronic means of communication, ie, on modern information and communication technologies and significantly depends on their development. The development of these technologies determines the dynamics and variability of the use of leading technological solutions in e-commerce and causes the rapid rise of e-commerce over the past three decades from an experimental channel of product promotion / sales to a significant field of activity. The management of business processes in the analyzed area is considered in the context of the transition of modern enterprises to practices that have become possible due to the introduction of information technology and significantly reduce operating costs and increase sales of e-commerce products and services. It is determined that the world practice of business process management is focused on the implementation of the following areas of managerial influence on the activities of enterprises in order to increase its efficiency: improving relationships with suppliers; automation of internal processes related to e-commerce; improving the customer experience; optimization of order return and cancellation processes; integration of artificial intelligence. The world practice of business process management in e-commerce is characterized by the widespread use of numerous systems that support the management of various aspects of e-commerce. The main ones are ERP-systems, enterprise resource planning systems. These are systems that support the management of the company, optimizing the use of its resources and all processes occurring in it. It is advisable to develop management practice at the level of a particular e-commerce enterprise in accordance with these areas, paying attention to the successes and challenges of leading market players at the global and local levels.

Keywords: business processes, e-commerce, e-commerce, business process management, management, e-business, information technologies.

Постановка проблеми. Вперше електронні покупки було здійснено 72-річним жителем Великобританії, що замовив харчові продукти через телевізор, підключений до мережі *EDI* (електронний обмін даними) у 1979 році [16]. Надалі використання інформаційних технологій для здійснення торгівлі поза торгівельними площами магазинів набуло розвитку та популярності у 90-х роках минулого століття, передусім завдяки появі таких торгівельних майданчиків, як *Amazon* та *eBay*. Зрештою, на даний момент електронна комерція не лише є загальноприйнятим поняттям, але й стала поширеною поведінкою та вагомим каналом продажів (майже 14% продажів товарів у світі в 2020 році).

Електронна комерція динамічно розвивається, водночас має певні особливості як об'єкт управління та сфера діяльності зі специфічним управлінським інструментарієм, що привертає увагу фахівців сфери управління та науковців, обумовлюючи потребу розробки та використання ефективного управлінського інструментарію на різних рівнях, в тому числі – на рівні управління бізнес-процесами у сфері електронної комерції.

Вказана проблематика тісно пов'язана з завданнями дослідження, узагальнення та структурування світової практики управління бізнес-процесами в досліджуваній сфері, виявлення основних тенденцій, проблем та перспектив, характеристики специфіки бізнес-процесів в електронній комерції як об'єкту управління, що має важливе значення для удосконалення управлінської практики та методології управ-

ління в даній сфері та визначає актуальність теми даної наукової статті. Опрацювання зазначеної проблематики базується на дослідженні доступних джерел емпіричних даних, а також публікацій наукового та науково-методологічного характеру.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Наукові та науково-практичні аспекти управління електронним бізнесом, електронної комерції та торгівлі відображено в роботах таких дослідників, як В. Апопій, І. Балабанов, У. Балик, Д. Белл, А. Береза, Л. Герстнер, Н. Дмитрієва, Г. Дункан, Д. Еймор, В. Звасс, М. Кастельс, Л. Клімченя, О. Кобелев, Д. Козьє, С. Маловичко, В. Плескач, Є. Савельєва, А. Саммер, І. Стрелєц, Л. Стюарт, Ян Тіме, В. Тріз, Р. Фрост, Л. Хасіс, О. Шалева та ін. Специфіку електронної комерції як сучасного явища з глобальним поширенням найкраще представлено у працях І. Бурачек, К. Кендалла, В. Клочка, Д. Козьє, Н. Кривошеєвої, Е. Мелз, В. Поляха, Н. Тягунової, Л. Філіппової, О. Шарапової.

Водночас, аналізування доступних публікацій показав, що в існуючих роботах наразі недостатньо висвітлено специфічність саме управління бізнес-процесами в електронній комерції з огляду на проблеми, тенденції та перспективи розвитку світової практики у даній сфері. Так, дослідження досвіду управління бізнес-процесами в електронній комерції ґрунтується, головним чином, на аналізуванні окремих прикладів зі світової практики [1–7]. Передусім це досвід провідних ринкових гравців [8–10], що є важливим для цілей дослідження та цікавим матеріалом, який, проте, має бути доповнений необхідними для усвідомлення проблем та пріоритетів розвитку управлінської діяльності в цій сфері узагальненням та систематизацією.

Метою даної статті є встановлення специфіки та визначення основних напрямів удосконалення управління бізнес-процесами в електронній комерції через характеристику світової практики та систематизацію управлінського досвіду в даній сфері та в певному (глобальному) бізнес-середовищі під впливом глобальних тенденцій та проблем.

Виклад матеріалу дослідження та його основні результати. Електронна комерція являє собою систему заходів, що здійснюються з метою виконання транзакцій за допомогою електронних засобів зв'язку (телефону, факсу, електронної пошти, веб-сайту тощо). Специфічність електронної комерції, окрім використовуваних каналів взаємодії продавця з покупцем, полягає також у тому, що оплата та доставка товарів та послуг, придбаних через такі канали відбувається поза межами фізичного магазину [5; 6].

Інтернет створив глобальне середовище, де гравці мають безпрецедентну можливість отримати досконалі знання про величезний ринок. Всесвітня мережа дозволила кожному споживачеві, без посередників, отримати безпосередній доступ до продавців на ринку. Це особливо важливо у контексті розкриття змісту класичної економічної теорії відповідно до сучасного моменту, згідно з якою ще Адам Сміт вважав, що оптимальна торгівля має місце, коли покупець і продавець мають досконалі знання про ринок, а розмір ринку обмежений можливістю отримати знання про ринок за допомогою доступних технологій. Отже, саме розвиток технологій стимулював зростання обізнаності гравців стосовно ринку та забезпечив можливості миттєвої взаємодії цих гравців у просторі та часі, уможливив здійснення миттєвих транзакцій та інформаційного обміну.

Наочно відображають існуючи тенденції на глобальному рівні в сфері електронної комерції наступні дані (рис. 1 та рис. 2).

Беручи до уваги сталу тенденцію до розвитку, що спостерігається, очевидно, що висококонкурентний характер електронної комерції буде продовжувати змінювати сферу торгівлі на глобальному ринку та впливати на поведінку клієнтів, як і на систему менеджменту торгівельних підприємств, що змушена трансформуватись з метою адаптації до існуючих змін та викликів.

Так, дані рис. 2 підтверджують, що зростання гігантів електронної комерції, таких як *Amazon*, *Ebay*, *Alibaba* та інші з середини 1990-х змінило обличчя роздрібної торгівлі. Таке зростання також відобразилось на структурі робочої сили в провідних країнах світу. Так, американське бюро статистики праці (*BLS*) показало, що з 1997 по 2016 рік зайнятість у секторі електронної комерції зросла в США на 80%. *BLS* також прогнозує, що кількість робочих місць в електронній торгівлі буде продовжувати зростати і досягне 450 000 у США до 2026 року [14].

Дані статистики електронної комерції показують, що електронна комерція стабільно зростає по всьому світу. Експерти прогнозують, що роздрібні продажі електронної комерції досягнуть $ 4,13 трлн у 2020 році.

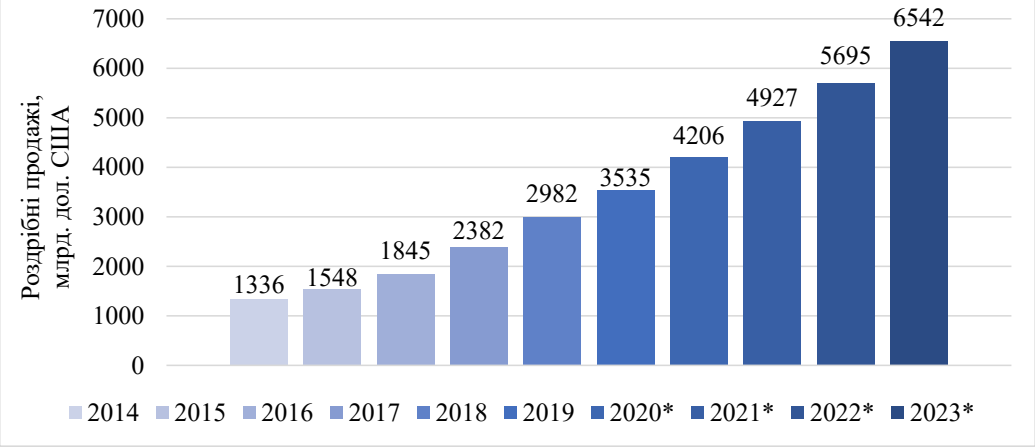

Рис. 1. Роздрібні продажі підприємств електронної комерції у світі у 2014–2023 роках (2021–2023-прогноз), в млрд. дол. США

Джерело: за даними статистичного порталу «Statista» [11]

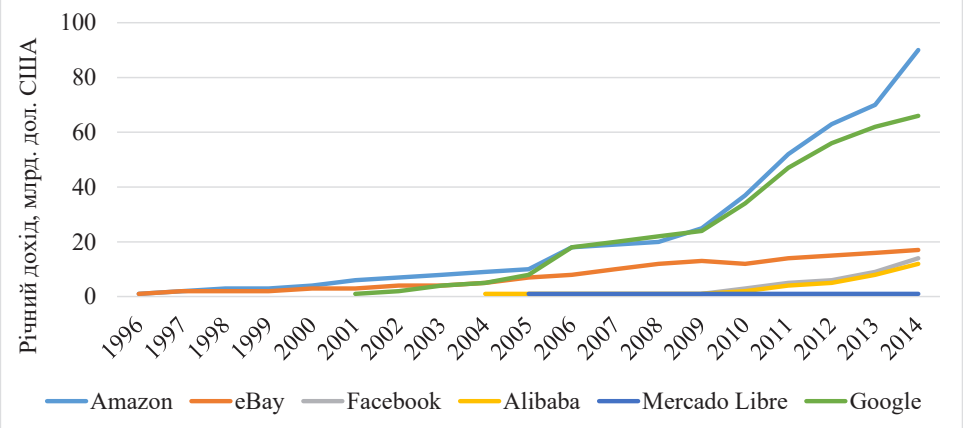

Рис. 2. Динаміка річних прибутків провідних компаній у сфері електронної комерції
Джерело: [16; 18]

Очікується, що до 2040 року 95% усіх покупок буде здійснено через електронну комерцію [13].

Найшвидшим у світі ринком електронної комерції є Китай з оціночною вартістю електронної комерції 672 млрд доларів у 2017 році. США мають найвищі показники проникнення електронної комерції, приблизно 80% усіх користувачів Інтернету роблять принаймні одну покупку. Близько 43% трафіку електронної комерції надходить із пошуку *Google* [13].

Аналіз від *Finance Online* [8] показує, що електронна комерція процвітає не лише у секторі *B2C*, продажі також збільшуються в секторі *B2B* і навіть можуть перерости прибуток *B2C* до кінця 2020 року. За підрахунками, близько 35% пошуків продуктів Google перетворюються на покупки протягом 5 днів. Близько 51% цифрових покупців здійснюють покупки через свої смартфони. Покупці цифрових послуг частіше витрачають більше, якщо їм надається безкоштовна доставка. Близько 93% онлайн-покупців заявили, що зовнішній вигляд інтернет-магазину відіграє ключову роль у прийнятті рішень щодо їх придбання. За підрахунками, близько 80% онлайн-покупців не роблять покупок на сайтах електронної комерції, які мають проблематичну політику повернення. За підрахунками, 85% усіх продуктів, придбаних через платформи соціальних медіа, надходять з *Facebook* [8].

За даними ресурсу *Statista* [12], електронні роздрібні продажі у 2020 році становили 14% усіх роздрібних продажів по всьому світу, і ці показники, як очікується, будуть продовжувати зростати і складатимуть 22% до 2023 року. Очікується, що роздрібна торгівля мобільною електронною комерцією досягне до 2021 року 3,5 трлн. доларів США. У 2017 році близько 42% онлайн-покупців заявили, що вважають за краще платити кредитною карткою.

Статистика показує, що в кінці 2020 року у розпорядженні сектору електронної комерції перебуватимуть більше 2,5 мільярдів онлайн-споживачів. Якщо поглянути на перспективу, з населенням у світі 7,7 мільярдів людей, це в цілому означає, що 25% світового населення здійснює електронні комерційні транзакції [13].

Дослідження прогнозують, що електронна комерція в майбутньому матиме темпи зростання на 265% з 1,3 трлн доларів у 2014 році до 4,9 трлн доларів у 2021 році [15]. За підрахунками, в 2020 році існує близько 24 мільйонів веб-сайтів електронної комерції, що продають товари в Інтернеті.

Найбільшою компанією електронної комерції глобального рівня є *Amazon*, ринкова вартість якої в 2019 році становила 993 мільярди доларів [10]. Найбільшим гравцем на китайському ринку є *Alibaba*, який займає близько 56% частки ринку цієї країни [9].

Важливою тенденцією розвитку електронної комерції є поширення використання мобільних пристроїв для здійснення торгівельних транзакцій. Так, у США на мобільні пристрої припадало 44,7% усіх роздрібних продажів електронної комерції в 2019 році [17].

З початку 90-х років багато уваги приділяється управлінню бізнес-процесами на підприємствах. Один із способів розглянути дане управління з технічної точки зору, особливо в контексті проблематики управління бізнес-процесами в електронній комерції, – розглядати його як перехід на практики, які стали можливими завдяки впровадженню інформаційних технологій.

З огляду на те, що на базовому рівні електронний бізнес можна розуміти з точки зору двох цілей:

– зменшити витрати діяльності, щоб збільшити прибуток від продажу товарів або послуг;

– збільшити кількість реалізованої продукції, завдяки чому – збільшити валовий прибуток.

Основне питання, що стоїть перед управлінням бізнес-процесами в електронній комерції полягає в тому, як можна використовувати електронну інфраструктуру для досягнення цих двох цілей. Цілком ймовірно, що удосконалення управління бізнес-процесами в сфері електронної комерції може будуватись на наступних позиціях:

1. Інтернет забезпечує інформаційно-комунікаційні інструменти, які дозволяють замовляти товари та послуги, необхідні бізнесу та кінцевим споживачам, щоб зменшити надлишкові запаси, забезпечити безперебійність процесів, забезпечивши необхідні ресурси та зменшивши трансакційні витрати на придбання матеріалів.

2. Інтернет забезпечує новий канал, за допомогою якого товари можуть реалізовуватись швидко, відкриваючи нові ринки, або покращуючи позиції на існуючих ринках.

3. Інтернет надає можливість реструктурувати організацію таким чином, щоб зменшити витрати на обробку замовлень.

4. Інтернет та інформаційні сховища в організації дають можливість розробити новий або допоміжний продукт або послугу.

Кожен бізнес-процес електронної комерції має такі основні частини:

– комерційна діяльність та виробництво, що є ядром кожного бізнесу та містить такі види діяльності, як платіжні дані та управління каталогами;

– керування даними: всі дані магазину індексуються, зберігаються, отримуються та відображаються користувачам;

– робочі процеси, що містять як внутрішні, так і зовнішні процеси, які забезпечують зв'язок та контроль між працівниками компанії, між компанією та постачальниками, а також компанією та клієнтами.

Управління бізнес-процесами електронної комерції означає планування та контроль всіх цих аспектів: від управління даними, пов'язаними з кількістю продуктів на веб-сайті, і переконання, що всі транзакції зроблені безпечно, до організації завдань співробітників і забезпечення того, щоб кожна частина інформації вчасно доставлялась потрібній людині, щоб підтримувати бізнес-процеси в русі.

Існують різні моделі робочого циклу, які можна застосувати залежно від бізнес-вимог, але цілі цих моделей в цілому однакові: налаштування кожного бізнес-процесу таким чином, щоб він був ефективним та результативним, а клієнти були задоволені результатами.

Таким чином, мета створення ефективного бізнес-процесу та управління ним також стосується встановлення різних моделей для кожної діяльності, роблячи весь процес управління більш надійним, прозорим та керованим для компанії в цілому та її співробітників.

Практично всіма бізнес-процесами можна керувати за допомогою автоматизованого програмного забезпечення, що полегшує призначення ролей кожному працівникові, допомагає співробітникам взаємодіяти та забезпечує централізацію даних, які мають значення для ухвалення ефективних бізнес-рішень.

Світова практика управління бізнес-процесами в електронній комерції характеризується широким використанням численних систем, що підтримують управління різними аспектами діяльності електронного магазину [1–6]. Основними є *ERP*-системи, системи планування ресурсів підприємства. Це системи, які підтримують управління компанією, оптимізуючи використання її ресурсів і всіх процесів, що відбуваються в ній. Вони складаються з незалежних додатків і описуються як інтегровані IT-системи. Приклади модулів подібних систем [6]:

– складське господарство;
– фінанси та бухгалтерія;
– людські ресурси та фонд оплати праці;
– контроль виробництва;
– закупівлі;
– відстеження поставок.

WMS – інформаційна система складу – це програмне забезпечення, яке дозволяє контролювати, координувати та оптимізувати діяльність та всі процеси, що відбуваються на складі, наприклад, відповідність поставок. Він ідеально підходить для логістичних центрів та складів із великим складом.

CRM-системи, або системи управління відносинами з клієнтами, дозволяють реалізувати принцип орієнтованості на споживача. В електронній комерції найважливішою особою є клієнт, від рішень якого залежить успішність діяльності компанії. CRM – це система, яка дозволяє збирати, впорядковувати та обробляти дані про клієнтів та полегшує спілкування з ними. В основному, це управлінська концепція побудови, підтримки та вдосконалення індивідуальних відносин із клієнтами.

Водночас, інтернет-магазин, як і будь-яка роздрібна компанія, має власну логістику. Це особливо важливо на ринку електронної комерції тому управління процесами в даній сфері має враховувати необхідність формування якісної системи логістики. Добре спланований склад та процес, пов'язаний з підготовкою та відправленням замовлень, підвищують конкурентоспроможність підприємства електронної комерції. Тому першочерговим завданням компаній електронної комерції, що неминуче впливає на успіх їхнього бізнесу, є управління ланцюгом поставок, формування достатньої для сталого функціонування процесів ресурсної бази та прогнозування тенденцій попиту з підвищенням надійності.

Прикладами успішного досвіду управління бізнес-процесами та автоматизації в електронній комерції є досвід компаній з Великобританії, що працюють з платформами *Shopify* або *Magento* [15]. Ці компанії прагнуть ефективно керувати відносинами з клієнтами, пропонуючи при цьому високоякісні послуги, простіші та швидші покупки та обробку замовлень.

Більше того, багато власників електронного бізнесу розуміють необхідність повної автоматизації рутинного управління бізнес-процесами в електронній комерції – від ручного введення даних до міжвідомчого робочого процесу, звітності, планування продажів та попиту, а також ефективного виконання та відстеження замовлень.

За відсутності інтеграції з сучасними системами планування ресурсів на підприємствах, не тільки обмежується зростання бізнесу, але й може хаотично змінюватися в результаті помилок у обробці через перевантаження роботою співробітників. Інтеграція *Shopify* та *Magento* із системою *ERP* допомагає автоматизувати бізнес-процеси та безпосередньо сприяє прибутковості бізнесу. Однак зараз важливо визначити пріоритети формування *ERP* підприємства електронної комерції, якими можуть бути наступні:

– Визначення бізнес-процесів, які потрібно автоматизувати: відносини з клієнтами, ланцюжок поставок, управління запасами, закупівлі, фінанси, продажі, виробництво, дропшиппінг.

– Визначення основних цілей удосконалення управління бізнес-процесами: це може бути повна автоматизація всіх бізнес-процесів електронної комерції; інтеграційна робота у всіх підрозділах, таких як виробництво, продаж, фінансування та підтримка клієнтів; збільшення рентабельності інвестицій та зменшення часу, витраченого на обробку замовлень тощо.

– Визначення другорядних цілей, які можуть полягати в автоматизації конкретних функцій співробітників; усуненні проблеми, коли різні відділи в компанії мають суперечливі дані про ефективність роботи компанії; створенні єдиних інструментів аналітики та звітності для легкого відстеження та підтримання обліку даних про продажі, щоб пришвидшити зв'язок та співпрацю між різними функціями; викорінення проблем, що випливають із застарілих або окремих систем (наприклад, CRM або з фінансових даних).

Світова практика управління бізнес-процесами нагромадила значний досвід [2–6], який, на думку автора статті, доцільно структурувати за наступними напрямками:

1. ***Удосконалення взаємовідносин з постачальниками.*** Компанії, які не мають стандартизованого, оптимізованого процесу взаємодії з постачальниками, ризикують надійністю та стабільністю постачання товарів / сировини / матеріалів. Один із ключових

напрямків підтримки мережі надійних постачальників базується на обробці всіх елементів процесу включення постачальників в один консолідований бізнес-процес, керований програмним забезпеченням *BPM* (*Business Project Management*). Створення шаблонів контрактів у подібному програмному забезпеченні сприяє оптимізації переговорного процесу та забезпечення дотримання постачальниками стандартів якості та доставки. Постійні контракти з постачальниками можна повністю автоматизувати, заповнивши пропуски в перевіреному шаблоні контракту, використовуючи інформацію, попередньо введену у процес. Програмне забезпечення *BPM* може автоматично подбати про інші функції та попередження у процесі реєстрації постачальника. Наприклад, використовуючи інформацію, введену у форму реєстрації постачальника, щоб обійти бюрократичні процедури затвердження вручну. Тим часом, можна автоматично затвердити або відхилити постачальників на основі умов, встановлених у бізнес-процесі; налаштувати сповіщення про те, коли термін дії контрактів чи ліцензій закінчується, ініціювати процеси поновлення контрактів або ліцензій на визначену дату.

2. ***Автоматизація внутрішніх процесів, пов'язаних з електронною комерцією.*** Вісімдесят відсотків процесу електронної комерції здійснюватиметься програмним забезпеченням корпоративного планування ресурсів (*ERP*) замовника. Однак існують певні сценарії, які вимагають більш складних рішень стосовно управління бізнес-процесами. Тут *BPM* повинен використовуватись як частина стека, який автоматизує електронну комерцію. Програмне забезпечення *BPM* може автоматизувати покупки, що передбачають особливі умови, які потрібно перевірити. Прикладами є покупець, який є членом або має код знижки. Він також може враховувати спеціальні бізнес-правила, які потрібно застосовувати для визначення додаткових зборів, податків та спеціальних зборів за доставку. Автоматичне управління цими умовами гарантує, що до кожної покупки застосовується правильне ціноутворення, значно зменшує людські помилки та ускладнення з місцевим податковим законодавством.

3. ***Покращення клієнтського досвіду.*** Взаємодія з клієнтами стала основою успішності бізнесу в Інтернеті. Але підприємства часто збирають дані про клієнтів, а потім зберігають їх у базі даних, щоб ніколи їх більше не бачити. Програмне забезпечення *BPM* може підключатися до баз даних, що містять дані клієнтів, що дозволяє компаніям бути активними щодо даних своїх клієнтів, використовуючи їх, щоб не тільки вирішити проблеми, але і покращити задоволеність клієнтів. Засоби звітування даних можуть використовувати інформацію про клієнтів, дозволяючи компаніям створювати звіти про взаємодію клієнтів з продуктами. Завдяки чому з'являється можливість легко відфільтрувати дані у звітах, щоб знайти зв'язок між певними демографічними показниками чи регіонами та здійсненими покупками.

4. ***Оптимізація процесів повернення та скасування замовлень.*** В цьому контексті, зокрема, досвід *Amazon* характеризується створенням власної платформи та системи електронної комерції, власних платформи *BPM* та власної *CRM*.

5. ***Інтеграція штучного інтелекту.*** Штучний інтелект швидко поширюється в практиці підприємств електронної комерції і буде надалі ставати дедалі потужнішим. Чат-боти подаватимуть рішення про підтримку кінцевих процесів, які запускаються платформами *BPM*. Як тільки чат-бот збирає потрібну інформацію та приймає початкові рішення, він ініціює бек-офісні процеси на платформі *BPM*.

Розвиток практики управління бізнес-процесами в сфері електронної комерції передбачає увагу до основних аспектів діяльності підприємства, починаючи від виробництва і закінчуючи продажем кінцевого продукту, також потребує удосконалення процедур моніторингу та аналізування, які спрямовані на покращення послуг та потоків бізнесу, зменшення зусиль, витрат та збільшення рентабельності інвестицій, забезпечуючи ефективність:

– управління веб-сайтом;
– управління представлення даних про товари;
– просування бізнесу в Інтернеті;
– прийняття різних цінових стратегій, щоб побачити, що найкраще підходить для бізнесу;
– обслуговування клієнтів;
– управління поставками, замовленнями, ресурсами та складськими запасами.

Висновки. Дослідження світової практики управління бізнес-процесами в сфері електронної комерції дозволило виявити специфіку даної сфери як такої, що базується на виконанні транзакцій за допомогою електронних засобів зв'язку (телефону, факсу, електронної пошти, веб-сайту тощо), тобто, заснованій на сучасних інформаційних технологіях та суттєво залежній від їх розвитку. Саме розвиток інформаційно-комунікаційних технологій визначає динаміку та варіативність використання провідних технологічних рішень в електронній комерції та обумовлює швидке піднесення електронної комерції протягом останніх трьох десятиліть від експериментального каналу просування/продажу продукції до вагомої сфери діяльності, що певною мірою витіснила значну частку традиційної торгівлі в глобальному вимірі.

Управління бізнес-процесами в аналізованій сфері у статті розглядається в контексті переходу сучасних підприємств на практики, які стали можливими завдяки впровадженню інформаційних технологій та дозволили суттєво зменшити витрати діяльності та збільшити обсяги реалізації підприємствами електронної комерції товарів та послуг. В роботі бізнес-процес електронної комерції аналізується в контексті його складових: комерційної діяльності та виробництва, керування даними та робочими процесами.

Відзначено широке поширення в сучасній практиці використання автоматизованого програмного забезпечення стосовно управління бізнес-процесами в електронній комерції, зокрема ERP систем, модулі яких дозволяють ефективно керувати процесами на рівні складського господарства; фінансів та бухгалтерії; людських ресурсів; виробництва; закупівлі; відстеження поставок. Визначено пріоритети формування ERP підприємства електронної комерції.

В цілому ж світова практика управління бізнес-процесами зосереджена на реалізації наступних напрямків управлінського впливу на діяльність підприємств з метою підвищення її ефективності, сталості та продуктивності: удосконалення взаємовідносин з постачальниками; автоматизація внутрішніх процесів, пов'язаних з електронною комерцією; покращення клієнтського досвіду; оптимізація процесів повернення та скасування замовлень; інтеграція штучного інтелекту. Саме за даними напрямки доцільно розвивати управлінську практику на рівні конкретного підприємства електронної комерції, звертаючи увагу на успіхи та проблеми провідних гравців ринку на глобальному та локальному рівнях.

Перспективи подальших досліджень, що розвивають проблематику, порушену в даній статті, полягають у

формування теоретико-методологічної бази оцінювання ефективності управління бізнес-процесами у сфері електронної комерції на основі сучасного управлінського досвіду та провідних науково-методичних розробок. Це дозволить визначити проблеми та окреслити потенціал розвитку систем управління у розрізі конкретної бізнес-одиниці, задіяної в сфері електронної комерції на основі обґрунтованої системи критеріїв та показників.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Балик У.О., Колісник М.В. Електронна комерція як елемент системи світового господарства. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2014. № 811. С. 11–19.
2. Дражниця С.А., Забурмеха Є.М. Електронна комерція: світові тренди та прогноз розвитку в Україні. *Вісник Хмельницького національного університету.* 2018. № 5. С. 69–73.
3. Ковтун Т.Д., Матвієнко А.П. Сучасний стан і перспективи розвитку світового та вітчизняного ринків електронної комерції. *Бізнес Інформ*. 2020. № 4. С. 295–303.
4. Цікаві факти про Інтернет-торгівлю в світі в 2018 році. URL: http://lemarbet.com/ua/razvitie-internet-magazina/interesnye-fakty-ob-internet-torgovle/ (дата звернення: 09.01.2021).
5. Чучко Н.О., Лозікова Г.М. Електронна торгівля в системі світогосподарських відносин. *Економіка промисловості*. 2011. № 4. С. 153–158.
6. Юдін О.М., Макарова М.В., Лавренюк Р.М. Системи електронної комерції: створення, просунення і розвиток. Полтава : РВВ ПУЕТ, 2011. 201 с.
7. Яценко О.М., Грязіна А.С., Шевчик О.О. Електронна комерція як елемент глобальної торговельної системи. *Актуальні проблеми економіки*. 2019. № 8. С. 4–15.
8. 75 Essential Ecommerce Statistics: 2020/2021 Data and Market Share Analysis / FinancesOnline. URL: https://financesonline.com/40-essential-ecommerce-statistics-2019-analysis-of-trends-data-and-market-share/ (дата звернення: 09.01.2021).
9. Alibaba, JD.com Lead in China, but a Few Others Are Making Dents, Too. URL: https://www.emarketer.com/content/alibaba-jd-com-lead-in-china-but-a-few-others-are-making-dents-too (дата звернення: 09.01.2021).
10. Amazon Flirts With $1 Trillion Value Amid 8-Day Rally Streakhttps. URL: //www.bloomberg.com/news/articles/2019-07-10/amazon-back-on-cusp-of-1-trillion-valuation-after-7-day-streak (дата звернення: 09.01.2021).
11. Business Data Platform Insights and facts across 600 industries and 50+ countries. URL: https://www.statista.com/ (дата звернення: 09.01.2021).
12. E-commerce share of total global retail sales from 2015 to 2023. URL: https://www.statista.com/statistics/534123/e-commerce-share-of-retail-sales-worldwide/ (дата звернення: 09.01.2021).
13. Ecommerce Statistics By: 99firms Content. URL: https://99firms.com/blog/ecommerce-statistics/ (дата звернення: 09.01.2021).
14. Employment growth and wages in e-commerce / U.S. Bureau of Labor Statistics. URL: https://www.bls.gov/careeroutlook/2018/article/e-commerce-growth.htm?view_full (дата звернення: 09.01.2021).
15. Future of Ecommerce: 10 International Growth Trends (Updated 2020). URL: https://beeketing.com/blog/future-ecommerce-2019/ (дата звернення: 09.01.2021).
16. Moore K. Ecommerce 101 + The History of Online Shopping: What The Past Says About Tomorrow's Retail Challenges. URL: https://www.bigcommerce.com/blog/ecommerce/#ecommerce-timeline (дата звернення: 09.01.2021).
17. U.S. mobile retail commerce sales as percentage of retail e-commerce sales from 2017 to 2021. URL: https://www.statista.com/statistics/249863/us-mobile-retail-commerce-sales-as-percentage-of-e-commerce-sales/ (дата звернення: 09.01.2021).
18. United States: retail e-commerce sales 2017-2024 / Published by J. Clement, Feb 6, 2020. URL: https://www.statista.com/statistics/272391/us-retail-e-commerce-sales-forecast/ (дата звернення: 09.01.2021).

REFERENCES:

1. Balyk U.O., Kolisnyk M.V. (2014) Elektronna komertsiya yak element systemy svitovoho hospodarstva [E-commerce as an element of the world economy]. *Bulletin of the National University "Lviv Polytechnic",* no. 811, pp. 11–19. (in Ukrainian)
2. Drazhnytsia S.A., Zaburmekha E.M. (2018) Elektronna komertsiya: svitovi trendy ta prohnoz rozvytku v Ukrayini [E-commerce: global trends and development forecast in Ukraine]. *Bulletin of Khmelnytsky National University*, no. 5, pp. 69–73. (in Ukrainian)
3. Kovtun T.D., Matvienko A.P. (2020) Suchasnyy stan i perspektyvy rozvytku svitovoho ta vitchyznyanoho rynkiv elektronnoyi komertsiyi [Current state and prospects of development of world and domestic e-commerce markets]. *Business Inform,* no. 4, pp. 295–303. (in Ukrainian)
4. Interesting facts about Internet commerce in the world in 2018. Available at: http://lemarbet.com/ua/razvitie-internet-magazina/interesnye-fakty-ob-internet-torgovle/ (accessed 09 January 2021).
5. Chuchko N.O., Lozikova G.M. (2011) Elektronna torhivlya v systemi svitohospodars'kykh vidnosyn [E-commerce in the system of world economic relations]. *Industrial economics,* no. 4, pp. 153–158. (in Ukrainian)
6. Yudin O.M., Makarova M.V., Lavreniuk R.M. (2011) *Systemy elektronnoyi komertsiyi: stvorennya, prosunennya i rozvytok* [E-commerce systems: creation, promotion and development]. Poltava: RVV PUET, 201 p. (in Ukrainian)
7. Yatsenko O.M., Gryazina A.S., Shevchyk O.O. (2019) Elektronna komertsiya yak element hlobal'noyi torhovelnoyi systemy [E-commerce as an element of the global trading system]. *Current economic problems,* no. 8, pp. 4–15. (in Ukrainian)
8. 75 Essential Ecommerce Statistics: 2020/2021 Data and Market Share Analysis / FinancesOnline. Available at: https://financesonline.com/40-essential-ecommerce-statistics-2019-analysis-of-trends-data-and-market-share/ (accessed 09 January 2021).
9. Alibaba, JD.com Lead in China, but a Few Others Are Making Dents, Too. Available at: https://www.emarketer.com/content/alibaba-jd-com-lead-in-china-but-a-few-others-are-making-dents-too (accessed 09 January 2021).
10. Amazon Flirts With $1 Trillion Value Amid 8-Day Rally Streakhttps. Available at: www.bloomberg.com/news/articles/2019-07-10/amazon-back-on-cusp-of-1-trillion-valuation-after-7-day-streak (accessed 09 January 2021).
11. Business Data Platform Insights and facts across 600 industries and 50+ countries. Available at: https://www.statista.com/ (accessed 09 January 2021).
12. E-commerce share of total global retail sales from 2015 to 2023. Available at: https://www.statista.com/statistics/534123/e-commerce-share-of-retail-sales-worldwide/ (accessed 09 January 2021).
13. Ecommerce Statistics By: 99firms Content. Available at: https://99firms.com/blog/ecommerce-statistics/ (accessed 09 January 2021).
14. Employment growth and wages in e-commerce / U.S. Bureau of Labor Statistics. Available at: https://www.bls.gov/careeroutlook/2018/article/e-commerce-growth.htm?view_full (accessed 09 January 2021).
15. Future of Ecommerce: 10 International Growth Trends (Updated 2020). Available at: https://beeketing.com/blog/future-ecommerce-2019/ (accessed 09 January 2021).
16. Moore K. Ecommerce 101 + The History of Online Shopping: What The Past Says About Tomorrow's Retail Challenges. Available at: https://www.bigcommerce.com/blog/ecommerce/#ecommerce-timeline (accessed 09 January 2021).
17. U.S. mobile retail commerce sales as percentage of retail e-commerce sales from 2017 to 2021. Available at: https://www.statista.com/statistics/249863/us-mobile-retail-commerce-sales-as-percentage-of-e-commerce-sales/ (accessed 09 January 2021).
18. United States: retail e-commerce sales 2017–2024 / Published by J. Clement, Feb 6, 2020. Available at: https://www.statista.com/statistics/272391/us-retail-e-commerce-sales-forecast/ (accessed 09 January 2021).

Стаття надійшла до редакції 31.01.2021.
The article was received 31 January 2021.

СЕКЦІЯ 4
ЕКОНОМІКА ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ ТА ОХОРОНИ НАВКОЛИШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА

DOI: 10.32999/ksu2307-8030/2021-41-9

УДК 330:502

Пойдин П.І.
аспірант відділу природно-техногенної та екологічної безпеки
ДУ «Інститут економіки природокористування та сталого розвитку
Національної академії наук України»
ORCID: https://orcid.org/0000-0002-9194-2487
E-mail: petrpojdin@gmail.com

«РОЗУМНІ СЕКТОРИ» ЯК ЕФЕКТИВНА МОДЕЛЬ ІНСТИТУЦІОНАЛЬНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОЛОГІЧНОЇ БЕЗПЕКИ УКРАЇНИ В УМОВАХ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ

У статті розглянуто існуючі наукові підходи до розуміння інституціоналізації екологічної безпеки, а також її головні складники. Дано розгорнуту характеристику «формальним» та «неформальним» інститутам, що покликані сприяти розвитку екологічно чистого довкілля. Визначено актуальні проблеми інституціонального забезпечення екологобезпечного розвитку в Україні. Вказано на особливості процесів децентралізації в Україні та принципи за якими утворюються об'єднанні територіальні громади, що вимагає докорінних змін у всіх сферах життя суспільства, у тому числі – екологічній. На основі аналізування передового досвіду США запропоновано авторську перспективну модель функціонування «розумних секторів» в Україні. Крім того, зазначено можливі етапи їх запуску у секторах економіки та роль даних утворень у загальній системі децентралізації. Використання «розумних секторів» є своєрідним кроком до посилення руху у напрямку збалансованого розвитку на основі плідної співпраці екологічних організацій формальної та неформальної направленості з бізнесом.

Ключові слова: екологічна безпека, децентралізація, інтституціоналізація, «розумні сектори», об'єднанні територіальні громади.

Пойдин П.И. «УМНЫЕ СЕКТОРА» КАК ЭФФЕКТИВНАЯ МОДЕЛЬ ИНСТИТУЦИОНАЛЬНОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ ЭКОЛОГИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ УКРАИНЫ В УСЛОВИЯХ ДЕЦЕНТРАЛИЗАЦИИ

В статье рассмотрены существующие научные подходы к пониманию институционализации экологической безопасности, а также ее главные составляющие. Дается развернутая характеристика «формальным» и «неформальным» институтам, которые призваны способствовать развитию экологически чистой окружающей среды. Определены актуальные проблемы институционального обеспечения экологически безопасного развития в Украине. Указано на особенности процессов децентрализации в Украине и принципы по которым образуются объединенные территориальные общины, требует коренных изменений во всех сферах жизни общества, в том числе – экологической. На основе анализа передового опыта США предложена авторская перспективная модель функционирования «умных секторов» в Украине. Кроме того, отмечено возможные этапы их запуска в секторах экономики и роль данных образований в общей системе децентрализации. Использование «умных секторов» является своеобразным шагом к усилению движения в направлении устойчивого развития на основе плодотворного сотрудничества экологических организаций формальной и неформальной направленности с бизнесом.

Ключевые слова: экологическая безопасность, децентрализация, интституционализация, «умные сектора», объединенные территориальные общины.

Poidyn Petro. «SMART SECTORS» AS AN AFFECTIVE MODEL OF INSTITUTIONAL PERSPECTIVE OF ECOLOGICAL SAFETY OF UKRAINE UNDER CONDITIONS OF DECENTRALIZATION

Environmental problems are becoming more acute. Consequently, there leave less possibilities of human existence. Due to this there is needed a qualitative solution. The article considers the scientific already existing approaches for understanding the institutionalization of environmental security. There are considered the main components of the latter. There has been given a detailed description of «formal» and «informal» institutions designed to promote an environmentally friendly environment. There are determined the actual problems of institutional support of ecological development in Ukraine. There are pointed out the peculiarities of decentralization processes in Ukraine, which requires radical amendments in all spheres of society, including ecological life. Additionally, there are mentioned the principles, according to which, united territorial communities are formed. Taking into account the analysis of the best practices of the USA, there is offered the author's perspective model of functioning of «smart sectors» in Ukraine. In addition, there have been indicated the possible stages of their launch in the sectors of the economy and the role of these entities in the overall decentralization system. Among the advantages of their usage there are followings: reviving cooperation of environmental control bodies with industries via regular meetings with their representatives; the possibility to make rapid integrated decisions within sectors of the economy concerning issues that have environmental significance; increasing transparency regarding environmental trends; faster process of implementing of reforms of sustainable development at the practical level; improvement of regulations with the participation of experts from bodies involved in environmental protection; increasing environmental management systems. The use of «smart sectors» is a kind of step towards strengthening the movement forward balanced development which is going to be based on fruitful cooperation of business structures of various level and environmental organizations of both formal and informal orientation.

Keywords: environmental security, decentralization, institutionalization, «smart sectors», united territorial communities.

Постановка проблеми. Сьогодні в умовах тотальної антропологізації нашої планети практично відсутні місця, які можна назвати екологічно чистими. Постійне виникнення загроз з боку людства, щодо довкілля, свідчить про неможливість повного задоволення потреби в екологічній безпеці.

Серед сучасного різноманіття країн світу є ті, які стали на шлях «екологізації» економіки і ті, які ведуть споживацьке природокористування. Більшою мірою ступінь орієнтації на «озеленення економіки» залежить від економічного розвитку країни та її досвіду у запровадженні відповідних екологічних програм.

Україна є молодою державо територія якої свого часу зазнала впливу різних економічних укладів, що дало відповідні результати як позитивні так і негативні. Серед останніх неабияке значення мають екологічні проблеми, які породжують дисбаланс на шляху до сталого розвитку. Водночас це спонукає до невпинного пошуку шляхів, які максимально могли б досягти поставлених цілей щодо гарантування екологічної безпеки сьогодні та на перспективу. Процеси децентралізації загострюють потребу у трансформації існуючого інституціонального середовища, що покликано гарантувати екологічну безпеку. Якість задоволення означеної потреби безпосередньо впливає на якість прийнятих управлінських рішень.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика інституціоналізації екологічної безпеки та шляхи її удосконалення має значний науковий доробок таких вчених як: Г. Дубіщев, С. Лутковська, Г. Обиход, Г. Шарий, І. Шевченко та ін. Проте, не дивлячись на значну кількість досліджень невирішеним залишається питання ефективної взаємодії між владними органами, організаціями, які покликані охороняти довкілля та бізнесом, що потребує створення ефективного інституціонального середовища.

Мета статті: вивчення існуючої системи інституціонально забезпечення екологічної безпеки в Україні; дослідження особливості функціонування «розумних секторів» («Smart sectors») у США; розробка теоретичної моделі функціонування «розумних секторів» в Україні виходячи з вітчизняних реалій.

Виклад матеріалу дослідження та його основні результати. Забезпечення умов екологобезпечного розвитку потребує реалізації завдань на різних рівнях організації території: від локального до глобального. Це завдання інститутів та інституцій захисту навколишнього природного середовища.

З позиції Лутковської С., «Інституціоналізація є сукупністю науково обґрунтованих (і закріплених) положень, згідно з якими реалізується процес суспільних явищ, тобто перетворення їх на певні упорядковані структури, системи дій. Досягнення визначених параметрів рівня екологічної безпеки вирішальним чином залежить від об'єктивно діючої інституціональної системи, що забезпечує створення й функціонування взаємозалежних форм і методів економічного й адміністративного управління, реалізацію програм взаємопов'язаного екологічного й соціально-економічного розвитку та дає змогу уникати суб'єктивних рішень щодо їх зміни (зниження фінансування, реструктуризація й необґрунтований розподіл ресурсів) у процесі виконання» [1].

На разі Україна має велику кількість державних та недержавних структур, які виконують роль інститутів, що приймають рішення, які так чи інакше мають направленість на досягнення екологічної безпеки. Проте амбіції і декларування цілей не завжди відповідають реальним дієвим програмам. Можемо виділити наступні причини такого явища:

– нездатність системи інституціонального гарантування безпеки задовольнити сучасні виклики, що пов'язано передусім із декларативним характером існування її окремих елементів та, відповідно, ухвалених ними рішень;

– відсутність ефективної комунікації та колаборації між усіма інституціональними рівнями;

– нестача ефективної взаємодії між урядовими структурами та приватними організаціям, які мають на меті підвищення рівня екологізації суспільства;

– низька залученість бізнесу у природоохоронній діяльності, що зумовлено, зокрема, незацікавленістю приватних структур через невигідність екологізації виробництва, а також відсутністю знань про вигоди, які можна отримати в результаті реалізації екологічних проектів;

– недостатня кількість організацій, які займалися б просвітою широких верств населення з метою виховання екологічного мислення, а також таких, які б могли пропагувати його серед бізнес-структур;

– низький рівень розвитку інфраструктури, яка б на практичному рівні задовольнила потреби у гарантуванні екологічної безпеки від житлово-комунального рівня та рівня бізнес-структур до загальнодержавного;

Наведені пункти зумовлюють необхідність подальших наукових розробок з прикладним значенням у цій галузі.

Щодо загального процесу розвитку інституціонального забезпечення екологічної безпеки, тут можна виокремити такі етапи:

– поява безпекової потреби, що задовольняється в результаті спільної діяльності, яка покликана запобігти ризикам та загрозам, чи подолати наслідки, викликані неконтрольованою діяльність суб'єктів природокористування;

– формування цілей для досягнення безпеки та на основі цього створення відповідної нормативно правової бази як стартового пункту для їхньої реалізації та появи відповідних інститутів;

– реалізація задекларованих програм у галузі екологічної безпеки та формування системи відповідальності за недотримання вимог через застосування відповідних санкцій до суб'єктів цих правовідносин [2].

Зважаючи на наведені етапи, логічним продовженням має стати новий період формування інституціонального поля, метою якого буде формування умов для унеможливлення появи ситуацій екологічної небезпеки. Важливо також реалізувати принцип «забруднювач платить» через популяризацію і впорядження превентивних заходів відповідними інститутами на всіх просторових рівнях екологічної безпеки.

На думку вченої Г. Обиход, «процес інституціоналізації триває до створення, згідно з нормами і правилами, чіткої статусно-рольової структури, соціально підтриманої більшістю його учасників. Складові цієї структури можуть змінюватися і модифікуватися у часі під впливом трансформаційних процесів, однак жодне сучасне суспільство не може існувати без інституціоналізації, без формування інститутів, які є символами порядку та організованості» [3].

На сьогодні система інституційного забезпечення екологічної безпеки складається з таких частин:

– інституційно-організаційна передбачає систему інститутів (органів влади різних рівнів та організацій, які займаються природоохоронною діяльністю), що забезпечують формування та реалізацію заходів, пов'язаних із гарантуванням екологобезпечного розвитку в межах державної екологічної політики;

– інституційно-правова – система правового режиму, який діє в певній країні та її адміністративно-територіальних одиницях у вигляді законів та інших актів, що мають юридичну силу в галузі гарантування екологічної безпеки. На сьогодні правове забезпечення є зоною найбільших змін, що в першу чергу пов'язано з євроінтеграційними проце-

сами та процесами децентралізації в нашій країні. Зміни нормативно-правового регулювання призводять до структурних зрушень у всіх векторах інституалізації;

– інституційно-інформаційна та кадрова – своєчасне забезпечення необхідною інформацією всіх інституційних рівнів про всі зміни у галузі екологічної безпеки; підготовка відповідних кадрів;

– інституційно-фінансова – передбачає забезпечення фінансовими ресурсами всього процесу інституалізації, залучення коштів та пошук каналів їх потрапляння для реалізації відповідних проектів у галузі екологічної безпеки [1–4].

Кожен зазначений складник має певну автономію, але водночас всі вони є взаємозалежними та взаємопов'язаними, що в цілому складає єдину систему інституціювання екологічної безпеки в рамках держави (рис. 1).

Рис. 1. Складові інституалізації екологічної безпеки

Джерело: укладено автором на основі [1–4]

До інститутів, які покликані забезпечити екологобезпечний розвиток, виокремлюють дві групи. Першу «офіційну» групу складають: державні інститути різних рівнів, які представляють відповідні органи влади; юридичні та фізичні особи, що займаються підприємницькою діяльністю; науково-освітні установи а також громадські організації. Всі ці згадані інститути формуються у регламентованому законом порядку відповідними органами влад. Систему цієї групи інститутів представлено на рис. 2.

Другу «неофіційну» групу формують саморегульовані інститути до створення яких не мають відношення безпосередньо органи влади. Як правило ці організації виступають незалежними експертами які здійснюють експертизу, моніторинг, аудит, сертифікацію, ліцензування екологічного змісту а також розробку екологічних норм та нормативів, прогнозів національного розвитку та ін. Виходячи з зазначеного ми можемо говорити про те що ці організації здійснюють триєдину функцію розробка-реалізація-контроль екологічних проектів [1; 4].

Від функціонування згаданих державних інститутів, які покликані реалізовувати Стратегію Національної екологічної політики, безпосередньо залежить процес забезпечення екологічної безпеки на вертикальному рівні.

Рис. 2. Структура інституціонального забезпечення екологічної безпеки на рівні екологічної політики

Джерело: укладено автором на основі [4]

Прикладами другої групи можуть бути громадські організацій та об'єднання природоохоронного спрямування, що мають на меті контролювати екологічні процеси «з низу». Як правило, вони виконують організаційну та контролюючу функцію. Серед них найбільш відомі такі: «Екодія» (основна діяльність у галузі енергозбереження та боротьби зі зміною клімату), «Екологія – право людини» (юридична підтримка з екологічних питань), «Національний екологічний центр України» (екосистемний підхід під час управління водними ресурсами), «Всеукраїнська екологічна ліга» (громадський контроль за дотриманням природоохоронного законодавства), «Жива Планета» (екологічне маркування), екоклуб «Зелена Хвиля» (наукова та освітня робота у природоохоронній галузі), Українська екологічна асоціація «Зелений світ» (комплексне розв'язання екологічних проблем, зокрема в ОТГ) тощо [4–10].

Діяльність згаданих організацій гарантує існування горизонтального рівня інституційного забезпечення, який переважно виконує виконавчі, контролюючі та рекомендаційні функції.

Реалізація повноцінного інституційного забезпечення можлива тільки тоді, коли сама інституційна система є гнучкою і відповідає передусім територіальним особливостям організації території.

Зміни, які відбуваються в Україні у процесі децентралізації, презентували новий АТУ, особливостями якого є укрупнення районів, з 490 до 136, і поява нових адміністративних утворень – об'єднаних територіальних громад 1469, до 2020 року 11 694 [11].

Процес децентралізації забезпечує зростання повноважень об'єднаних територіальних громад, що, своєю чергою, повинно сприяти формуванню стійкої системи розвитку території в економічному, соціальному та екологічному напрямку на місцевому рівні.

Державні та регіональні інституціональні перетворення генерують проведення ефективних реформ: адміністративно-територіальної, економічної, земельної та інших взаємопов'язаних трансформацій суспільства, зокрема політико-правових [12; 13].

Головним документом, на основі якого розпочався процес реформ, є «Концепція реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні» [14]. від 1 квітня 2014 року. У меті документу зазначено, що Концепція передбачає визначення механізмів та термінів реформування місцевого самоврядування, а також становлення інститутів прямого народовладдя тощо. Серед принципів реформування місцевого самоврядування, які становлять особливий інтерес, – принцип субсидіарності та принцип сталого розвитку територій.

Закон України «Про співробітництво територіальних громад» [15] надає правове підґрунтя та визнає правові умови співробітництва ОТГ у галузі спільних інтересів на основі реалізації спільних проектів.

Закон України «Про добровільне об'єднання територіальних громад» [16] установлює порядок добровільного об'єднання громадян, його принципи та суб'єктів таких правовідносин.

Наведені НПА створюють правову основу для появи змін у всіх суспільних галузях, зокрема в галузі інституціювання екологічної безпеки на місцевому рівні. Визначаємо такі недоліки цих документів:

– відсутність конкретних механізмів громадського контролю як ключового складника в розбудові громадянського суспільства;

– невизначеність чітких фінансових механізмів інституціонального забезпечення (увага тільки на бюджетні ресурси без приватної ініціативи);

– рекомендаційний характер участі жителів громади у здійсненні муніципальної політики.

Проблемним моментом на сучасному етапі децентралізації є також і неузгодженість окремих регуляторних процедур і нормативно-правових актів, якими керуються органи місцевого самоврядування об'єднаних територіальних громад. Тобто спостерігається певна невідповідність між діяльністю вищих інститутів (міністерств) і самих ОТГ у галузі місцевого самоврядування.

Розв'язання екологічних проблем – тривалий процес, а його результати відчутні не одразу. Тому під час розробки місцевих програм соціально-економічного розвитку територій включення екологічної складової визначає поведінку осіб, фірм та громадських організацій цих територій. Діяльність органів державної влади зосереджена на формальному закріпленні норм та правил, що прискорює зміни у суспільстві згідно із завданнями сталого розвитку та водночас контролює їх виконання [17, с. 33].

Кожна територіальна громада в Україні має свої специфічні умови розвитку, що з концепції екологічної безпеки повинно передбачати унікальні умови розвитку системи, яка здатна буде забезпечувати існуючий стан довкілля з перспективами його покращення у майбутньому. Відмінність у діяльності інститутів на території різних ОТГ зумовлена в першу чергу такими ознаками:

– ступенем існуючого рівня екологічної безпеки. Неможливо досягнути одночасно однакового рівня екологічної безпеки у всіх ОТГ, що передусім зумовлено різною промисловою активністю;

– географічне розташування ОТГ зумовлює відмінність у різних природних умовах, що, своєю чергою, може передбачати територіальні особливості природоохоронних програм;

– економічна активність території прямо пропорційно впливає на здатність фінансування заходів екологобезпечного значення;

– вплив соціального фактору (ступінь екологічної зрілості населення, наявність екоактивістів, екологічних організацій тощо) має територіальні відмінності.

Удосконалення поточної системи інститутів та інституцій, які вирішують питання природоохоронного значення на загальнодержавному та місцевому рівні, є пріоритетним напрямком роботи, який потребує фундаментальних наукових досліджень на основі передового світового досвіду.

На сьогодні в Україні є потужна база теоретичних досліджень, які дають рекомендації щодо удосконалення інституціонального забезпечення. Багато проблем визначаються у тому, що між інститутами різних рівнів немає достатньої практичної взаємодії. Важливо наголосити також, що залучення приватних структур, передусім бізнесу, до питань довкілля в нашій країні має надзвичайно низький рівень, адже реалізація екологічних проектів не достатньо стимулюється з боку державних інститутів.

Виходячи з позиції необхідності комунікації між урядовими та неурядовими структурами у сфері екологобезпечного розвитку задля досягнення позитивного ефекту, з розумінням необхідності економічної вигоди, доцільно запропонувати впровадження платформи взаємодії на прикладі «розумних секторів» у США.

Запровадження діяльності «розумних секторів» в Україні дасть можливість наблизити органи влади та громадські організації екологічного спрямування до реального сектору економіки з метою організації спільної діяльності у напрямку збереження довкілля та здоров'я населення.

Важливим моментом є створення та використання у цій програмі інструменту «миттєвого знімання території», це дасть можливість миттєво у реальному часі бачити стан економічних та екологічних показників за останні роки, що забезпечить ухвалення інтегральних рішень на основі спільних даних.

Тобто пропонуємо удосконалити інституалізацію через зміцнення взаємодії органів природоохоронного значення з секторами економіки, впровадивши «розумні сектори».

На сьогодні програма «розумні сектори» США поширена на такі галузі економіки: 1. Аерокосмічна. 2. Сільське господарство. 3. Автомобільна. 4. Цемент. 5. Хімічне виробництво. 6. Бетон. 7. Будівництво. 8. Електроніка та технології. 9. Лісове господарство, вироби з паперу та деревини. 10. Металургія. 11. Видобуток корисних копалин. 12. Нафта і газ. 13. Портове господарство. 14. Комунальні послуги та виробництво електроенергії.

Основою для співпраці є договір між EPA та торговими асоціаціями, які представляють відповідний сектор економіки

Для кожного «розумного» сектору EPA розробляє програму, яка передбачає обов'язкові пункти:

– наявність омбудсменів для служби в Агенції та різних програмних бюро;

– проведення освітніх екскурсій на сайтах та круглих столів під керівництвом EPA;

– аналізувати дані та давати поради щодо перспективних варіантів покращення навколишнього середовища;

– підтримувати змістовний, відкритий діалог з партнерами торгових асоціацій та їхніми екологічними комітетами;

– розробляти звіти, що відображають вплив кожного сектору на економіку та навколишнє середовище;

Команда «розумних секторів» оптимізовує операції всередині Агенції та полегшує процедури ухвалення рішень, а також допомагає виконати розпорядження виконавчої влади щодо регуляторної реформи, енергетичної незалежності, впорядкування дозволів та перегляду основних нормативних актів [18].

Виходячи з цього, робимо висновок, що запровадження «розумних секторів» в Україні як нового інституту дасть такі переваги:

– пожвавлення співпраці органів екологічного контролю з галузями промисловості шляхом регулярних зустрічей з їхніми представниками;

– можливість ухвалення швидких інтегрованих рішень у секторах економіки щодо питань, які мають екологічний зміст;

– підвищення прозорості щодо екологічних тенденцій;

– швидший процес впровадження реформ сталого розвитку на практичному рівні;

– вдосконалення нормативних актів за участю експертів з органів, що займаються охороною довкілля;

– збільшення систем екологічного управління.

Першою організацією, яка повинна зазнати змін, має бути Міністерство захисту довкілля та природних ресурсів України. Саме тут доречно розмістити центральне управління «Розумних секторів», щоб надати їм загальнодержавного значення. Далі відповідні підрозділи таких секторів мають з'явитися на всіх адміністративно територіальних рівнях. Найнижчим рівнем можна передбачити створення «смарт секторів ОТГ». Кількість та різновиди секторів мають відповідати господарським особливостям територій. Важливо розуміти, що компетенція секторів може виходити за межі тих чи інших адміністративно територіальних одиниць, якщо це буде економічно доцільним.

Для запуску «розумних секторів» в Україні необхідно:

– визначити систему показників для кожного сектору (економічних та екологічних), які будуть відображатися на спільній платформі у графі «знімок сектору»;

– зібрати необхідну статистичну та довідкову інформацію про сектор економіки, а також про нормативну екологічну базу, що регулює цей сектор. Інформація буде доступна на платформі у графі «загальна інформація про сектор»;

– підготувати необхідних кадрових спеціалістів по обміну: з кожним сектором економіки має працювати фахівець від Міністерства захисту довкілля та природних ресурсів України чи його регіональних організацій, котрий розуміє екологічні аспекти галузі та її діяльності відповідно до норм чинного законодавства. Відповідно, від представників галузей – представник, який буде розуміти економічні вигоди від реалізації екологічних проектів. Це прискорить ухвалення відповідних рішень безпосередньо у секторі бізнесу, від якого, власне, залежить фінансування як першочергової потреби для реалізації відповідних проектів.

– запровадити систему «моментальних знімків» – інструмент, котрий буде надавати екологічні та економічні дані про галузі, які беруть у ній участь з різних відкритих джерел з метою наочного спостереження результативності діяльності «розумних секторів», а також розробку стратегій покращення стану довкілля на майбутнє;

– підписати відповідні договори між компаніями, які представляють сектори економіки, з однієї сторони, та природоохоронними органами влади, з іншої.

Отже, впровадження «розумних секторів» стане кроком до посилення публічно-приватного партнерства у галузі ресурсозбереження та охорони довкілля, взявши на себе роль інституту, який буде формувати умови для такої взаємодії. Результатом діяльності щодо до екологічної безпеки має стати підвищення якості показників довкілля та уникнення можливості їх погіршення у майбутньому.

Запуск програми «розумні сектори» в Україні доречно провести в певні етапи: 1-й етап: реалізація впровадження програми для галузей промисловості, які створюють найбільш шкідливі умови для довкілля та проживання населення, а саме: паливна та електроенергетика, металургія, хімічна, видобувна галузі; 2-й етап: старт програми для таких галузей, як-от: будівництво, машинобудування, легка та харчова промисловість сільське та лісове господарство;

Зміст і структура етапів може змінюватися залежно від умов, які складаються в Україні на момент ухвалення рішення про запуск програми.

Для запуску програми доцільно розуміти структуру «розумних секторів» (рис. 3).

Зазначена модель передбачає глибоку взаємодію в «розумних секторах» приватного та державного сектору на всіх рівнях просторової організації. Для досягнення максимального ефекту співпраці передбачається створення єдиної платформи взаємодії на основі використання інструменту «миттєвих знімків». Така онлайн-платформа зможе миттєво надавати необхідну інформацію про необхідні економічні та екологічні показники секторів економіки та приймати, що, свою чергою, забезпечить можливість

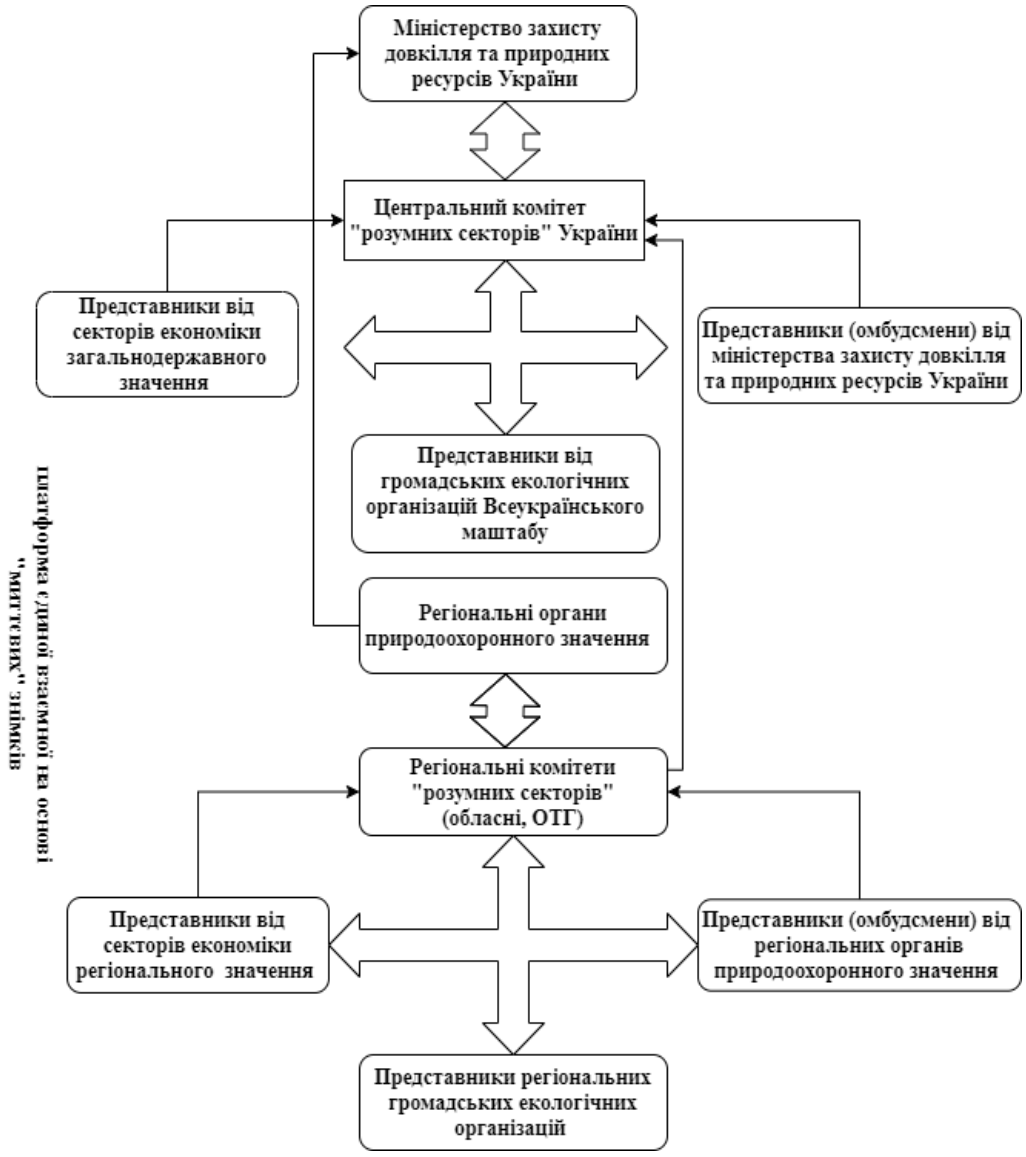

Рис. 3. Перспективна модель функціонування «розумних секторів» в Україні

Джерело: авторська розробка

ухвалювати стратегічні рішення з огляду на теперішній стан та перспективу впливу на довкілля.

Обов'язковою умовою існування «розумних секторів» в Україні є постійна відкрита звітність результатів їхньої діяльності [18].

Висновки. Аналізуючи вище сказане можна зробити висновки про те, що роль «розумних секторів» у загальному процесі децентралізації України полягає у такому:

– зважаючи на велику територію України – посилення взаємодії усіх її адмінодиниць, передусім ОТГ, на основі онлайн-платформи;

– спільна узгоджена діяльність державних органів влади усіх рівнів з секторами економіки спрямована на екологобезпечний розвиток;

– прозорість діяльності «розумних секторів» і прямий доступ членів громад до результатів їхньої діяльності;

– через спрощену систему взаємодії можливість швидшого отримання дозволів на економічну діяльність, особливо коли дозвіл необхідно отримати у центральних органах влади.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Лутковська С.М. Інституціональне забезпечення модернізації системи екологічної безпеки в умовах трансформації економіки. URL: http://www.agrosvit.info/pdf/10_2020/17.pdf (дата звернення: 15.01.2021).
2. Лутковська С.М. Інституціональні підходи до модернізації системи екологічної безпеки в умовах забезпечення сталого розвитку. URL: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-5-281-288 (дата звернення: 15.01.2021).
3. Шарий Г., Обиход Г., Дубіщев В. Методологічні аспекти інституціонального забезпечення сталого розвитку територій у контексті процесу децентралізації. URL: http://dspace.nbuv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/163723/13-Sharyi.pdf?sequence=1 (дата звернення: 15.01.2021).
4. Ірина Шевченко Інституційне забезпечення екологічної політики в умовах децентралізації. URL: http://dspace.nbuv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/163487/11-Shevchenko.pdf?sequence=1 (дата звернення: 15.01.2021).
5. Людина страшніша, ніж вулкан? Екодія. URL: https://ecoaction.org.ua/?gclid=Cj0KCQiAqo3-BRDoARIsAE5vnaKO6JTzr9dDBa2gDn6IeXjavM7-LRQkqp2hVvY207fj40kOZ8vV5dYaAo91EALw_wcB (дата звернення: 15.01.2021).

6. Екологія право людини. URL: http://epl.org.ua/nasha-diyalnist/ (дата звернення: 15.01.2021).
7. Офіційний сайт НЕЦУ. URL: https://necu.org.ua/diyalnist/ (дата звернення: 15.01.2021).
8. Всеукраїнська екологічна ліга: інформація про результати діяльності 2016–2017 років. URL: http://www.ks-rda.gov.ua/documents/%D0%A2%D0%B8%D0%BC%D0%BE%D1%87%D0%BA%D0%BE%20%D0%B7%D0%B2%D1%96%D1%82.pdf (дата звернення: 15.01.2021).
9. Сайт екоклубу «Зелена хвиля». URL: https://ecoclubua.com/ekoklub-zelena-hvylya/ (дата звернення: 15.01.2021).
10. Українська екологічна асоціація «Зелений світ». URL: http://www.zelenysvit.org.ua/?page=about (дата звернення: 15.01.2021).
11. Карта нового АТУ. URL: https://decentralization.gov.ua/admin/articles/12866.html?fbclid=IwAR1OHLmQnXf9zn7uhJzWOnDOtdsbpQ4JX47fN3I0bXSfZw00Lbql4LCX9pg (дата звернення: 15.01.2021).
12. Адміністративно-територіальний устрій України: методологічні основи та практика реформування : наук. ред. В.С. Кравців ; ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М.І. Долішнього НАН України». Львів, 2016. 264 с.
13. Структурні трансформації в національній економіці: проблеми діагностики та інституційного забезпечення: за ред. д.е.н., проф. А.Ф. Мельник. Тернопіль : ТНЕУ, 2012. 175 с.
14. Концепція реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/333-2014-%D1%80#n8 (дата звернення: 15.01.2021).
15. Закон України Про співробітництво територіальних громад. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1508-18#Text (дата звернення: 15.01.2021).
16. Закон України «Про добровільне об'єднання територіальних громад». URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/157-19#Text (дата звернення: 15.01.2021).
17. Обиход Г.О. Інституціоналізація екологічної безпеки в системі формування політики сталого розвитку [Текст] : дисертація на здобуття наукового ступеня д-ра економічних наук. Київ : НАНУ, 2017. 412 с.
18. Пойдин П.І. Удосконалення інституційних важелів екологобезпечного розвитку території в умовах децентралізації. URL: http://ecos.kiev.ua/news/view/1032 (дата звернення: 15.01.2021).

REFERENCES:

1. Lutkovsjka S.M. Inctytucionaljne zabezpechennja modernizaciji systemy ekologhichnoji bezpeky v umovakh transformaciji ekonomiky. Available at: http://www.agrosvit.info/pdf/10_2020/17.pdf (accessed 15 January 2021).
2. Lutkovsjka S. M. Inctytucionaljni pidkhody do modernizaciji systemy ekologhichnoji bezpeky v umovakh zabezpechennja stalogho rozvytku. Available at: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-5-281-288 (accessed 15 January 2021).
3. Sharyj Gh., Obykhod Gh., Dubishhev V. (2019) «Metodologhichni aspekty instytucionaljnogho zabezpechennja stalogho rozvytku terytorij u konteksti procesu decentralizaciji», 2019. Available at: http://dspace.nbuv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/163723/13-Sharyi.pdf?sequence=1 (accessed 15 January 2021).
4. Iryna Shevchenko Instytucijne zabezpechennja ekologhichnoji polityky v umovakh decentralizaciji. Available at: http://dspace.nbuv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/163487/11-Shevchenko.pdf?sequence=1 (accessed 15 January 2021).
5. Ljudyna strashnisha, nizh vulkan? Ekodija. Available at: https://ecoaction.org.ua/?gclid=Cj0KCQiAqo3-BRDoARIsAE5vna-KO6JTzr9dDBa2gDn6IeXj'avM7-LRQkqp2hVvY207fj40kOZ8v-V5dYaAo91EALw_wcB (accessed 15 January 2021).
6. Ekologhija pravo ljudyny. Available at: http://epl.org.ua/nasha-diyalnist/ (accessed 15 January 2021).
7. Oficijnyj sajt NECU. Available at: https://necu.org.ua/diyalnist/ (accessed 15 January 2021).
8. Vseukrajinsjka ekologhichna ligha: informacija pro rezuljtaty dijaljnosti 2016–2017 rokiv. Available at: http://www.ks-rda.gov.ua/documents (accessed 15 January 2021).
9. Sajt ekoklubu «Zelena khvylja». Available at: https://ecoclubua.com/ekoklub-zelena-hvylya/ (accessed 15 January 2021).
10. Ukrajinsjka ekologhichna asociacija «Zelenyj svit». Available at: http://www.zelenysvit.org.ua/?page=about (accessed 15 January 2021).
11. Karta novogho ATU. Available at: https://decentralization.gov.ua/admin/articles/12866.html?fbclid=IwAR1OHLmQnXf9zn7uh-JzWOnDOtdsbpQ4JX47fN3I0bXSfZw00Lbql4LCX9pg (accessed 15 January 2021).
12. Administratyvno-terytorialjnyj ustrij Ukrajiny: metodologhichni osnovy ta praktyka reformuvannja: nauk. red. V.S. Kravciv; DU «Instytut reghionaljnykh doslidzhenj imeni M.I. Dolishnjogho NAN Ukrajiny». Lviv, 2016. 264 p. (in Ukrainian)
13. Strukturni transformaciji v nacionaljnij ekonomici: problemy diaghnostyky ta instytucijnogho zabezpechennja: za red. d.e.n., prof. A.F. Meljnyk. Ternopilj: TNEU, 2012. 175 p. (in Ukrainian)
14. Koncepcija reformuvannja miscevogho samovrjaduvannja ta terytorialjnoji orghanizaciji vlady v Ukrajini. Available at: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/333-2014-%D1%80#n8 (accessed 15 January 2021).
15. Zakon Ukrajiny Pro spivrobitnyctvo terytorialjnykh ghromad. Available at: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1508-18#Text (accessed 15 January 2021).
16. Zakon Ukrajiny «Pro dobroviljne objednannja terytorialjnykh ghromad». Available at: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/157-19#Text (accessed 15 January 2021).
17. Obykhod Gh.O. (2017) Instytucionalizacija ekologhichnoji bezpeky v systemi formuvannja polityky stalogho rozvytku [Tekst]: dysertacija na zdobuttja naukovogho stupenja d-ra ekonomichnykh nauk / Gh.O. Obykhod. Kyiv: NANU, 412 p. (in Ukrainian)
18. Pojdyn P.I. Udoskonalennja instytucijnykh vazheliv ekologhobezpechnogho rozvytku terytoriji v umovakh decentralizaciji. Available at: http://ecos.kiev.ua/news/view/1032 (accessed 15 January 2021).

Стаття надійшла до редакції 19.02.2021.
The article was received 19 February 2021.

СЕКЦІЯ 5
ДЕМОГРАФІЯ, ЕКОНОМІКА ПРАЦІ, СОЦІАЛЬНА ЕКОНОМІКА І ПОЛІТИКА

DOI: 10.32999/ksu2307-8030/2021-41-10

УДК 005.95:004

Писаревська Г.І.
кандидат економічних наук,
доцент кафедри економіки та соціальних наук
Харківського національного економічного університету
імені Семена Кузнеця
ORCID: https://orcid.org/0000-0001-6192-8038
E-mail: Hanna.Pysarevska@hneu.net

ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ ВИКОРИСТАННЯ DIGITAL ТЕХНОЛОГІЙ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ

Стаття присвячена аналізуванню розвитку інноваційних технологій в управлінні персоналом. Обгрунтовано новітні тенденції розвитку HR: HR-автоматизація, HR-аналітика HR-маркетинг, Smart-рекрутинг, електронне навчання. Досліджено вплив змін в бізнесі та управлінні людськими ресурсами на розвиток HR-Digital. Визначено основні принципи впровадження сучасних технологій Digital HR в компанію: централізація, автоматизація, легка і фіксована автоматизація, концентрація та простота. Проаналізовано міжнародний досвід використання Digital технологій в управлінні персоналом та обґрунтовано нові інструментами для підвищення ефективності роботи з персоналом. Обгрунтовано можливість впровадження діджиталізації на вітчизняних підприємствах у сфері HR. Запропоновано заходи щодо впровадження діджиталізації на підприємствах. Визначено можливості Digital для підвищення ефективності в управлінні людськими ресурсами.

Ключові слова: управління персоналом, діджиталізація, HR-платформи, інноваційні інформаційні технології, Digital-стратегія, Digital-технології.

Писаревская А.И. ТЕНДЕНЦИИ РАЗВИТИЯ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ DIGITAL ТЕХНОЛОГИЙ В УПРАВЛЕНИИ ПЕРСОНАЛОМ
Статья посвящена анализированию развития инновационных технологий в управлении персоналом. Обоснованы новейшие тенденции развития HR: HR-автоматизация, HR-аналитика HR-маркетинг, Smart-рекрутинг, электронное обучение. Исследовано влияние изменений в бизнесе и управлении человеческими ресурсами на развитие HR-Digital. Определены основные принципы внедрения современных технологий Digital HR в компанию: централизация, автоматизация, легкая и фиксированная автоматизация, концентрация и простота. Проанализирован международный опыт использования Digital технологий в управлении персоналом и обоснованно новые инструменты для повышения эффективности работы с персоналом. Обоснована возможность внедрения диджетализации на отечественных предприятиях в сфере HR. Предложены мероприятия относительно внедрения диджетализации на предприятиях. Определены возможности Digital для повышения эффективности в управлении человеческими ресурсами.

Ключевые слова: управление персоналом, диджитализация, HR-платформы, инновационные информационные технологии, Digital-стратегия, Digital-технологии.

Pysarevska Hanna. TRENDS OF DEVELOPMENT OF THE USE OF DIGITAL TECHNOLOGIES IN PERSONNEL MANAGEMENT
The article is devoted to the analysis of the development of innovative technologies in personnel management. The modern trends in HR development are substantiated: HR-automation, HR-analytics HR-marketing, Smart-recruiting, e-learning. The impacts of changes in business and human resource management on the development of HR-Digital have been researched: transformation of management model and formation of Digital-strategy; philosophy of agility, business orientation and the concept of balance between professional and personal life; development of HR-Digital. The basic principles of introduction of modern Digital HR technologies in the company are defined: centralization, automation, easy and fixed automation, concentration and simplicity. The international experience in the use of digital technologies in personnel management and substantiated new tools to increase the efficiency of work with staff has been analysed. The focus shift from automation to performance; cloud services to simplify teamwork; constant control of efficiency; feedback, engagement and analytics; a new wave of corporate learning; innovations in the recruitment market; care for employees; human-centric analytics; Artificial Intelligence; innovative HR. The effectiveness of corporate training is proved, namely: distance learning, interactive platforms, micro-learning, upgraded learning management systems (LMS) based on artificial intelligence and virtual reality. The most effective applications and chat-bot services are substantiated. The possibility of introducing digitalization at domestic enterprises in the field of HR has been reasoned. Measures are proposed of digitalization introduction at enterprises, namely: stages of digitalization introduction in personnel management are offered. In addition, the proven necessity of developing mobile applications based on user experience and digital HR, combining social networks, mobile applications, analytics, and cloud technologies, provides a new platform to improve staff performance and the experience of candidates The digital capabilities to increase efficiency in human resource management have been defined.

Keywords: management by personnel, digitalization, HR-platform, innovative information technologies, Digital- strategy, Digital technologies.

Постановка проблеми. В сучасних умовах глобалізації, переходу до мережевої цифрової економіки, нових можливостей в бізнесі необхідним є перехід від традиційної компанії до технологічної з використанням моделей управління, що забезпечують продуктивність, інновації, гнучкість і адаптивність.

Однак, людські ресурси як і раніше є фундаментом стійкості – філософія Agile компаній вимагає нових компетенцій: з одного боку, усвідомлення майбут-

них запитів споживачів і активна адаптація продуктів або послуг під ці запити, а з іншого – залучення талановитих професіоналів, задоволення їх часом непередбачуваних запитів і розкриття потенціалу. Бенчмаркінг стає обов'язковою умовою забезпечення конкурентоспроможності: вже сьогодні активно розвивається кластер компаній, що ведуть бізнес тільки on-line; учені передбачають зміни в сфері праці на наступні 20 років аналогічні змінам за 2000 минулих років завдяки новій технологічній революції; бізнес і HR-стратегії переживають цифрову трансформацію, наслідки якої визначаються лише 20% веденням документів на паперових носіях; набирають обертів компанії, що створюють продукти і послуги для цифрового світу.

Все це і зумовило зробити вибір теми даного дослідження, спрямованого на вдосконалення процесу управління людськими ресурсами в умовах поглиблення ринкових відносин та впровадженні новітній цифровий технологій в роботі HR-менеджера.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Розгляду питань поширення діджиталізації займалися багато вчених: Дж. Берсіна, Г.В. Бея, О.Ю. Гусєва, В.М. Голянич, О.Є. Гудзя, А.Ф. Денисова, Д.С. Кардаша, С.В. Коляденка, В.М. Кулькова, С.В. Легомінової, В.В. Маковія, П.О. Осадчука, Г.В. Середи, А.О. Широкопояса, А.А. Щукіної [1–14]. Але відсутність достатньої кількості вітчизняних публікацій, які всебічно розглядають дану сферу, що дозволило запропонувати наступні джерела для бенчмаркінгу: думки експертів в галузі управління людськими ресурсами, автоматизованими і цифровими технологіями за результатами відвідування HR і Digital самітів і конференцій; вивчення практичного досвіду компаній різних сфер діяльності і реалізованих ними проєктів; вивчення ринку компаній, розробників Digital-технологій в галузі управління людськими ресурсами; вивчення результатів досліджень і статистичних даних, а також точок зору зарубіжних і вітчизняних вчених і практиків за тематикою дослідження. Слід також відзначити міжнародні консалтингові компанії, які проводять дослідження щодо змін на ринку праці (Deloitte, E&Y, KPMG, Harvey Nash).

Мета статті. На основі викладеного можна сформулювати мету дослідження, яка полягає в обґрунтуванні тенденцій розвитку Digital-технології та впровадження діджиталізації на сучасних підприємствах.

Виклад матеріалу дослідження та його основні результати. Останнім часом зростає необхідність використання інформаційних технологій, всі дані на підприємствах перетворюються в електронний вигляд за допомогою таких елементів діджиталізації, як програмні забезпечення, веб-представництва та мобільні додатки.

Діджиталізація – це способи приведення будь-якого різновиду інформації в цифрову форму [3, с. 249]. Також діджиталізацію розглядають як пов'язаний із тенденцією приведення в електронний вигляд найрізноманітніших видів використовуваної людиною інформації процес, який він визначив, як «оцифровування буття» [7, с. 21].

Діджиталізація необхідна насамперед для того, щоб оптимізувати бізнес за допомогою програмного забезпечення та IT-рішень, що допоможуть зробити його простішим, економнішим та якіснішим у контексті надання послуг клієнтам та задоволенні їх потреб [10].

Тобто, діджиталізація – це заснований на можливостях сучасної IT-індустрії процес застосування підприємствами сучасних інформаційно- комунікаційних технологій для досягнення своєї мети, зорієнтований на трансформацію існуючих бізнес-процесів шляхом їх діджиталізації [13].

Фактично, діджиталізація передбачає кардинальну зміну організаційного дизайну, моделей та методів менеджменту, центрів відповідальності. Тобто, діджиталізація це не лише використання цифрових технологій, а передусім зміна в мисленні, стилі керівництва, системі заохочення і в прийнятті нових бізнес-моделей [14]. Водночас діджиталізація передбачає інтеграцію цифрових технологій у всі сфери бізнесу, що призводить до якісних корінних змін функціонування та поведінки підприємства. Переважно, вчені одностайні у думці, що діджиталізація генерує нові конкурентні переваги для підприємства [7].

За останнє десятиріччя відзначене активне зростання діджиталізації: Інтернетом охоплено 99% населення у віці 12–24 року, у віці 25–44 роки – 94%, у віці 45+ – 54%. В середньому на 1 користувача припадає 2–3 типу Digital-пристроїв, а середньостатистичний користувач проводить на добу 138 хвилин в десктопному і 107 хвилин в мобільному інтернеті. Завдяки мобільним додаткам цифрова революція відкриває цілодобовий доступ споживачам до задоволення своїх запитів [1, с. 94].

Сфера Digital-технологій в управлінні людськими ресурсами сьогодні знаходиться на стадії зародження, становлення, формування, що не дозволяє провести об'єктивне і глибоке аналізування наукового визначення HR-Digital [5].

HR-Digital визначається як підхід, побудований на принципах цілісності моделі управління, вимірності, інтеграції даних, аналізуванні в реальному часі і технологічної гнучкості в галузі управління людськими ресурсами.

Експерти визначають мету HR-Digital як об'єднання всіх областей управління людськими ресурсами з можливостями цифрових технологій для прозорості, послідовності вибудовування і вимірювання процесів управління людським капіталом, аналогічно управлінню будь-якими іншими активами компанії.

Новітні тенденції розвитку HR-Digital в найближчому майбутньому наведено на рис. 1.

Вплив змін в бізнесі та управлінні людськими ресурсами на розвиток HR-Digital наведено на рис. 2.

HR має можливість революціонізувати весь досвід співробітника шляхом трансформації HR-процесів, систем і організації HR за допомогою нових цифрових платформ, додатків і способів надання HR-послуг. HR і досвід співробітників в цифровому світі можливо представити наступним чином [2]:

1. Розробка мобільних додатків з урахуванням досвіду користувача від початку і до кінця є новою дисципліною для HR, яка поєднувала в собі дизайн – мислення з додатками, відео, соціальними та мобільними технологіями.

2. Цифровий HR, який об'єднує соціальні мережі, мобільні додатки, аналітику, і хмарні технології, представляє нову платформу для поліпшення роботи співробітників і досвіду кандидатів. У той час, як виробники надають рішення, компанії повинні будувати свої власні інтегровані стратегії і програми цифрового керування персоналом .

Digital HR технології активно використовуються в багатьох сферах. Але якщо одні компанії повністю переглядають діючу систему, іншим вдається впровадити тільки окремі технології і інструменти. Можна виділити п'ять основних принципів впровадження сучасних технологій digital HR в компанію [4, с. 28]:

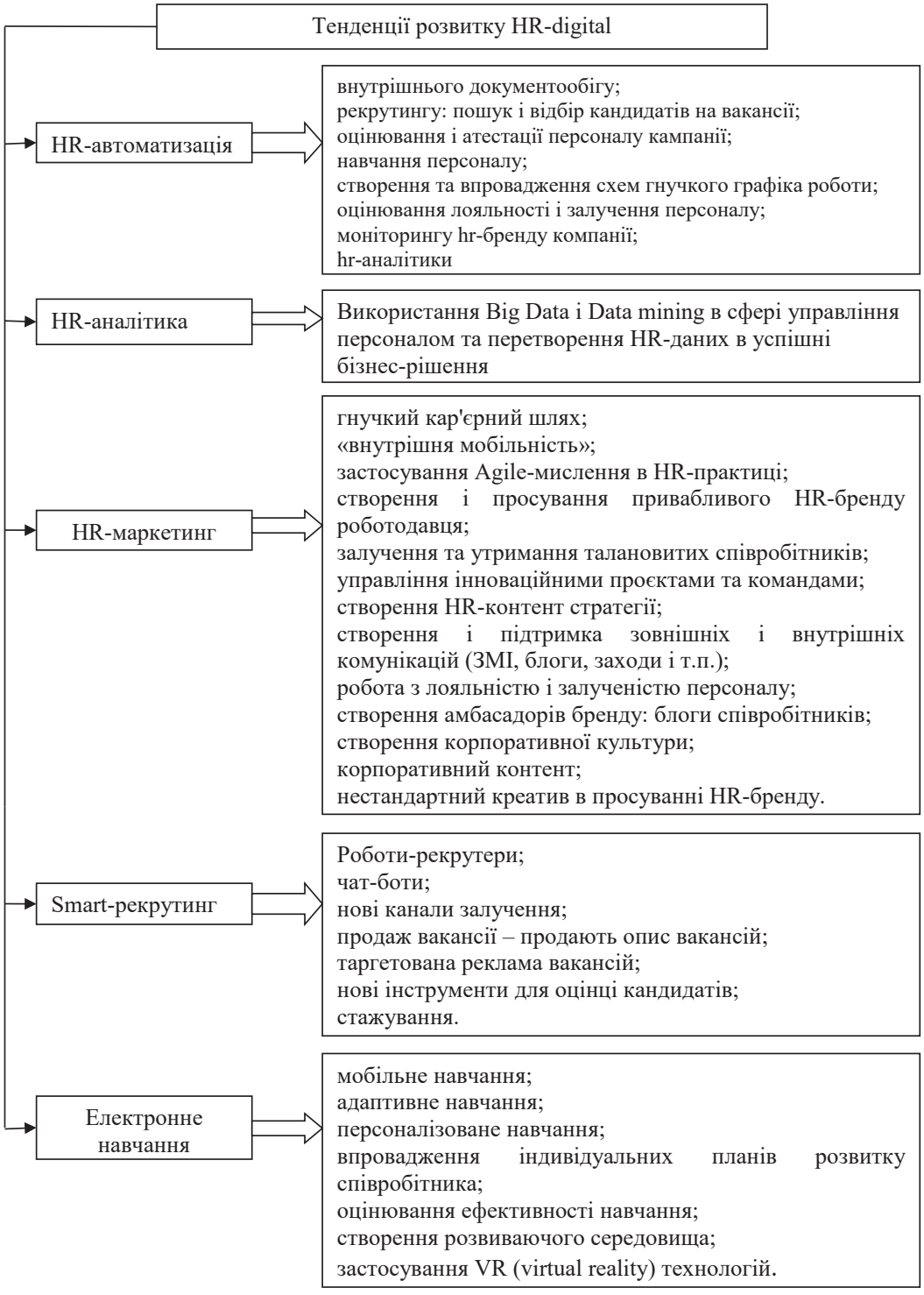

Рис. 1. Новітні тенденції розвитку HR-digital

Джерело: складено автором на основі літературних джерел

1. Централізація Ultimate centralization – максимальна централізація. Компанії виграють за рахунок централізації людей, знань і технологій в одному місці. Розподілені знання не дають потрібного ефекту, оскільки важлива критична маса фахівців, що працюють над ключовими напрямками або проєктами. Централізація дозволяє мінімізувати кількість взаємодій і ітерацій. Зв'язок з реальністю підтримується на високому рівні за рахунок того, що впроваджується автоматизація, інструментарій та виконується аналітика.

2. Автоматизація Ultimate automation – максимальна автоматизація. У Діджитал компаніях то, що виходить автоматизувати, – автоматизується, перекладається в новий формат, щоб відмовитися від ручної праці, який призводить до помилок.

3. Легка та фіксована організація Ultimate lean and flat organization – максимальна легкість і фіксо-

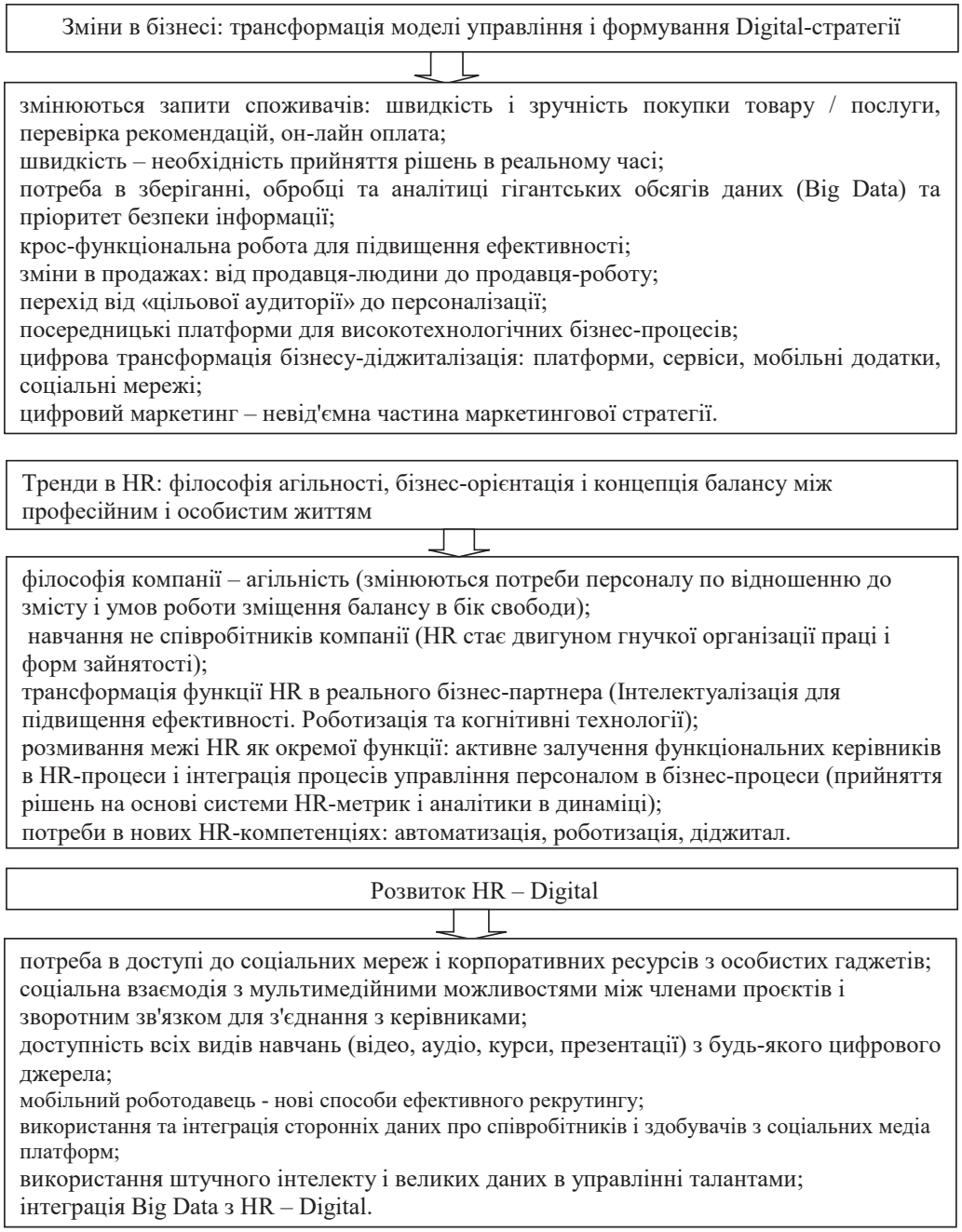

Рис. 2. Вплив змін в бізнесі та управлінні людськими ресурсами на розвиток HR – Digital

Джерело: складено автором на основі літературних джерел

вана організація. Це скорочує спотворення сигналу між рівнями, дозволяє зменшити кількість ітерацій і витрат. Особливо важливо для організацій, які надають умовно безкоштовні послуги. Але такі компанії не завжди можуть впроваджувати технології digital HR, так як вони не закладені в бюджет.

4. Концентрація Ultimate concentration – максимальна концентрація. Digital-компанії концентруються на невеликій наборі послуг, але намагаються надавати їх якісно і швидко, так як ресурси зосереджені уздовж обмеженого набору напрямків. Якщо напрямків кілька, над кожним працює сфокусована команда.

5. Простота Ultimate simplicity – максимальна простота digital HR. Все повинно бути просто для клієнта, всередині організації, при взаємовідносинах з постачальниками і партнерами. Простота в усьому допомагає знизити навантаження на всю систему. Digital-організації працюють над змістом, а не тільки над зовнішнім виглядом.

До переліку можливостей Digital для підвищення ефективності в управлінні людськими ресурсами відносять: зниження трудомісткості HR-функцій; прискорення прийняття управлінських і кадрових рішень; підвищення якості аналітичних даних; можливість прогнозування на поточний і стратегічний періоди; охоплення співробітників, які перебувають в будь-якій точці світу; доступ до найсучасніших технологічних рішень та можливості планування особистого розвитку.

Бенчмаркінг компаній, які активно використовують цифрові технології в HR, дозволив представити різноманітність практичного досвіду:

Uber Technologies Inc.12 (Убер) – наймодніша служба таксі, що швидко розвивається в світі використовує on-line в основі бізнес-моделі як для споживчого сервісу через однойменне мобільний додаток, так і для керування водіями. Революцією – «уберізацією» називає С. Мацоцкий (голова правління IBS) систему управління людськими ресурсами в Uber: «Адже вся компанія Uber, з її програмістами і технологіями, по суті, є один великий HR-департамент, завдання якого – керувати величезним людським ресурсом: рекрутувати водіїв, оцінювати якість їх роботи, займатися навчанням, відстежувати їх просування по кар'єрних сходах, розраховувати винагороду і звільняти при необхідності. Всі ці процедури в Uber принципово цифрові, автоматизовані та онлайнові» [6]. Безумовно перевагою такої моделі управління бізнесом є з одного боку задоволення вимог людей в гнучкою зайнятості та можливості працювати в декількох місцях, а з іншого – забезпечення постійного розвитку бізнесу за рахунок збільшення штату – залучення людей, що мають вільний час, реалізація концепції балансу професійному та особистому житті.

Uberclean13, Qlean14 (on-line сервіси з прибирання квартир) – швидке замовлення послуги з мобільного пристрою забезпечує швидкість реакції і низьку в порівнянні з конкурентами вартість послуги. Крім просування послуг сервіс є також майданчиком для здійснення рекрутингу.

KFC16 (міжнародна мережа ресторанів, що спеціалізуються на стравах з курки) активно розвиває автоматизацію і діджиталізації всіх HR-процесів [12] (5 хвилинні дії від кандидата і співробітника до 1 хвилинного аналізування менеджером): а) масовий он-лайн рекрутинг: на основі автоматично накопиченої статистики по найкращим кандидатам (соціальні мережі) формування профілю ідеального співробітника для ціннісного пропозиції потенційним претендентам з висновком пріоритетних для них умов зайнятості; б) автоматизована система оформлення працевлаштування, обліку робочого часу, звітності та нарахування заробітної плати; в) он-лайн навчання на смартфоні, управління розвитком і кар'єрою; г) управління продуктивністю праці із застосуванням гейміфікації; д) вимір і підвищення залученості, зворотний зв'язок з керівництвом і колегами.

Danone17 (глобальна компанія, що входить в список найбільших компаній Fortune 500, один з найуспішніших виробників продуктів здорового харчування в світі). Цифрова трансформація знаходиться в основі способу ведення бізнесу та його основи – розвитку співробітників. Використання цифрових технологій в бізнесі починається зі стратегії та направлено на розвиток цифрового мислення всіх людських ресурсів; ведеться робота по здійсненню культурного зсуву в напрямку співпраці всередині організації; використовуються принципово нові ефективні, захищені і зручні інструменти роботи на базі кращих цифрових рішень [12].

Проведемо аналізування міжнародного досвіду використання Digital технологій в HR та розглянемо нові інструментами для підвищення ефективності роботи з персоналом, які запропонував Джош Берсін, HR-аналітик Deloitte з 20-річним досвідом [11].

1. Зміщення фокусу з автоматизації на продуктивність. Важливо підібрати HR-рішення, яке підвищить продуктивність команд і допоможе налагодити внутрішню комунікацію. В цій ситуації необхідним є перехід від управління кадрами до управління командою і процесами.

2. Хмарні сервіси для спрощення роботи в команді. Новітня структура управління персоналом включає «сервіси для співробітників», наприклад чат-боти. Доцільно використовувати Hurma Systems – система дозволяє стверджувати відпустки і вихідні, оцінювати успіхи співробітників, відстежувати заявки від кандидатів і ділитися вакансіями в соцмережах. Новим співробітникам автоматично приходить вітальний лист-програма являє команду і розповідає, як буде проходити перший день.

3. Постійний контроль ефективності. Нові інструменти дозволять отримувати інформацію від співробітника про стан його справ в реальному часі. Одне з таких рішень – BetterWorks. З його допомогою можна ставити завдання і запитувати зворотний зв'язок від колег. Додаток дозволяє безпосередньо спілкуватися з керівником навіть в найбільшій компанії.

4. Зворотній зв'язок, залученість і аналітика. Форми зворотнього зв'язку динамічно розвиваються, і вже є можливим задавати питання співробітникам і отримувати відповіді на них буквально в реальному часі. Також доцільно налаштувати автоматизовану систему, яка буде відслідковувати окремі ситуації, отримувати відгуки про них і видавати рекомендації про необхідні поліпшення. Всі перераховані інструменти можна вбудувати в нові системи контролю ефективності, наприклад – CultureAMP. Опитувальники в системі складені досвідченими психологами, результати оцінювання можна порівнювати з результатами схожих компаній на ринку. Ефективність роботи можна оцінити за допомогою опитувань 180 і 360.

5. Нова хвиля корпоративного навчання. Настає час інтерактивних платформ, мікронавчання, модернізованих систем управління навчанням (LMS) на основі штучного інтелекту та віртуальної реальності. Можна займатися саморозвитком в будь-який час, а не витрачати кілька днів або вечорів на оффлайн-заняття.

Носії знань в новій конфігурації – не тільки викладачі, а й самі співробітники. У таких системах вони можуть обмінюватися контентом між собою і отримувати відгуки без додаткових зусиль з боку тренера і керівництва. Це можуть бути інтерактивні навчальні платформи, дистанційне навчання, платформи мікронавчання, інструменти подачі матеріалу (авторське відео, ділові ігри, моделювання ситуацій, VR), бібліотека змісту (LYNDA, UDACITY, EDX, SKILLSOFT), платформи управління навчанням (LMS, CORNERSTONE, WORKDAY, LITMOS), сховище історії навчання(GRASSBLADE, SALTBOX).

6. Інновації на ринку рекрутингу включають масові рекламні кампанії, націлені на відбір кращих співробітників. Чат-бот ставить декілька питань і відсіває невідповідних, іншим призначають інтерв'ю з рекрутером.

Замість сайтів пошуку роботи з'являються системи відстеження резюме і оцінювання компетенцій, замість особистих зустрічей – відео-інтерв'ю. Одне з рішень для рекрутингу – BreezyHR. Додаток дозволяє відстежувати всі стадії, які проходить людина при прийомі на роботу. Профайли кандидатів зібрані в одному місці – видно резюме, портфоліо і акаунти в соцмережах.

Нові інструменти допомагають шукати людей, здатних швидко навчатися і адаптуватися.

7. Благополуччя як метрика. Поняття турботи про співробітників розширилося. Раніше їм пропону-

вали тільки страховку, навчання і харчування. Зараз компаніям важливо, щоб люди вели здоровий спосіб життя, зберігали ясний розум і були продуктивними. Технології тепер дозволяють виміряти рівень енергії співробітників і з'ясувати, чому сил не вистачає. Можна використовувати фітнес-браслети, які відстежують рівень активності і давати рекомендації – як поліпшити продуктивність.

8. Людиноцентрична аналітика. Дані про співробітників важливі так само, як дані про клієнтів. На основі аналітики створюються панелі моніторингу для менеджерів. За допомогою аналітики можна контролювати продажі, ефективність роботи команди і інші ключові показники.

9. «Розумне» самообслуговування. Стрімко розвивається штучний інтелект. Можна зайти в систему, запросити відпустку на тиждень і навіть не звертатися до відділу кадрів. А додаток з голосовим набором допоможе пройти тренінги з дотримання корпоративних політик.

10. HR як драйвер інновацій. Фахівці з персоналу генерують ідеї, не чекаючи, поки розробники створять необхідні рішення. HR – відділи з споживачів стали замовниками.

Сучасні кадровики безпосередньо беруть участь в розробці продуктів, експериментують з новими моделями управління ефективністю, стратегіями навчання, думають, як знизити упередженість в рекрутингу і шукають методи набору і навчання персоналу, залишаючи розробникам технічну сторону.

Активна роль HR змушує технології розвиватися досить швидко. Розглянемо найбільш ефективні додатки та чат бот-сервіси [8].

1. Вейд і Венді (Wade and Wendy) – чатбот-сервіс, що допомагає співробітникам у їх стратегіях кар'єри і показує їм кар'єрні можливості в компанії. Венді розмовляє з кандидатами і допомагає їм зрозуміти культуру компанії, можливості працевлаштування і процес найму.

2. Чатбот Firstjob Mya може усунути до 75% питань, які задають люди в процесі рекрутингу.

3. Switch, новий додаток для рекрутингу, допомагає кандидатам знайти роботу, надаючи їм досвід, схожий на Tinder для пошуку роботи і найму.

4. Постачальник програмного забезпечення Unitive використовується для написання посадових обов'язків обговорення, засновані на фактичних дискусіях про роботу, і може алгоритмічно визначати гендерні, расові чи генеалогічні девіації для зменшення неусвідомлених похибок при наймі.

Прозорість стає стандартом в світі HR і талантів. В області компенсацій – тепер є "Glassdoor знає вашу вартість" (Glassdoor's Know Your Worth) і "Linkedln Зарплата" (LinkedIn's Salary), які приєдналися до таких гігантів відомостей про компенсації, як Salary.com і Payscale. Збираючи анонімні дані про окладах від десятків тисяч до мільйонів, ці інструменти дозволяють співробітникам порівнювати свою зарплату з тими, хто працює в аналогічних місцях по містах, вислугою, галузям промисловості і навіть компанії [9].

З урахуванням загальних тенденцій і потреб людства, можна стверджувати, що сучасні організації повинні переглянути свою позицію в області управління персоналом, а саме навчання співробітників організації. Адже саме потенціал і компетентність співробітників компанії, її головного ресурсу, дозволить в нових, швидко мінливих, невизначених умовах, залишитись конкурентоспроможним гравцем на ринку, незалежно від специфіки діяльності компанії.

Сьогодні цифрові технології дозволили автоматизувати кадрове діловодство, розрахунок заробітної плати, процеси рекрутингу. Існують навіть комплексні HRM системи, що дають можливість працювати не тільки з кількісними, а й з якісними показниками, автоматизувати крім перерахованого вище планування потреби в персоналі та планування кар'єри співробітників, оцінювання персоналу, навчання, мотивацію і багато іншого.

Задля забезпечення ефективного впровадження діджиталізації в управлінні персоналом на підприємстві необхідне розуміння та дотримання таких етапів:

1. Аналізування компанії, постановка мети і розробка стратегії.

2. Впровадження діджитал-технологій.

3. Аналізування отриманих результатів

Висновки. З наведеного вище можна зробити наступні висновки. Таким чином було надано власне визначення інноваційних технологій в управлінні персоналом, слід розуміти як систему, легко трансформовану під ринкові зміни, що дозволяє ефективно формувати, використовувати і розвивати кадровий потенціал організації.

Розглянуто новітні тенденції та їх компоненти розвитку HR Digital в найближчому майбутньому: HR-автоматизація, HR-аналітика, HR-маркетинг, SMART-рекрутинг та електроне навчання.

Оцінено вплив змін. в бізнесі та управлінні людськими ресурсами на розвиток HR – Digital та можливість впровадження новітніх технологій на вітчизняних підприємствах у сфері HR. Виділено п'ять основних принципів впровадження сучасних технологій digital HR в компанію.

Проаналізовано міжнародний досвід використання Digital технологій в HR з використання бенчмаркінгу та розглянуто нові інструментами для підвищення ефективності роботи з персоналом. Розроблено новий підхід до підбору цінних кадрів, обґрунтовано необхідність переходу від управління кадрами до управління командою та процесами.

Для впровадження діджиталізації на вітчизняних підприємствах було запропоновано такі заходи, як діджиталізація процесів управління персоналом та дистанційне навчання. Розроблено етапи впровадження системи діджиталізації.

Перспективами подальших досліджень у цьому напрямку є практичне впровадження HR – Digital з урахуванням специфіки діяльності підприємства, деталізація етапів впровадження системи діджиталізації та оцінювання його ефективності.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Бей Г.В., Середа Г.В. Трансформація HR-технологій під впливом цифровізації бізнес-процесів. *Економіка і організація управління*. 2019. № 2(34). С. 93–101.
2. Голянич В.М. Інноваційні технології в кадровому менеджменті. *Управлінське консультування*. 2017. № 2. С. 5–16.
3. Гудзь О.Є., Маковій В.В. Розроблення стратегії Digital-трансформації підприємств. *Інфраструктура ринку.* 2018. Вип. 25. С. 248–254.
4. Денисов А.Ф., Кардаш Д.С. Аналіз практики цифрових технологій в підборі персоналу. *Економіка і управління.* 2018. № 6. С. 26–37.
5. Коляденко С.В. Цифрова економіка: передумови та етапи становлення в Україні та світі. *Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2016. № 6. С. 105–112.
6. Кульков В.М. Цифрова економіка: надії та ілюзії. *Центр громадських наук і економічного факультету МГУ ім. М.В. Ломоносова.* 2017. № 5. С. 145–156.
7. Легомінова С.В., Гусєва О.Ю. Діджиталізація як інструмент удосконалення бізнес-процесів, їх оптимізація. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2018. № 1(23). С. 20–25.

8. Осадчук П.О. Чат-боти для автоматизації внутрішніх комунікацій. *Молодий вчений*. 2018. № 27. С. 12–16.
9. Широкопояс А.О. Проект HR-tool-box. 20 сервісів і додатків, які підберуть, протестують і оцінять співробітників. *Компетенції*. URL: http://obzory.hr–media.ru/hrtool_box_20_servisov (дата звернення: 06.02.2021).
10. Щукина А.А. HR-digital: цифровые технологии в управлении человеческими ресурсами. *Науковедение*. 2017. Т. 9. № 1. URL: https://naukovedenie.ru/PDF/24EVN117.pdf (дата звернення: 06.02.2021).
11. Bersin J.HR Technology Disruptions for 2017: Nine Trends Reinventing the HR Software Market. *Perspective*. 2016. URL: https://www.ig.cl/wp-content/uploads/2016/11/HR-Technology-trends-2016-by-Bersin.pdf (дата звернення: 06.02.2021).
12. Bersin J. Predictions for 2016: A Bold New World of Talent, Learning, Leadership, and HR Technology Ahead. URL: https://joshbersin.com/2016/01/the-bold-new-world-of-talent-predictions-for-2016/. (дата звернення: 06.02.2021).
13. Digital в HR: інструменти, автоматизація та використання цифрових технологій. URL: https://kharkov.hh.ua/article/19271 (дата звернення: 06.02.2021).
14. HCTrends2017: Digital HR. URL: https://documents.deloitte.com/insights/HCTrends2017 (дата звернення: 06.02.2021).

REFERENCES:

1. Bei H.V., Sereda H.V. (2019) Transformatsiia HR-tekhnolohii pid vplyvom tsyfrovizatsii biznes-protsesiv. *Ekonomika i orhanizatsiia upravlinnia*, vol. 2, no. 34, pp. 93–101. (in Ukrainian)
2. Holianych V.M. (2017) Innovatsiini tekhnolohii v kadrovomu menedzhmenti. *Upravlinske konsultuvannia*, vol. 1, no. 2, pp. 5–16. (in Ukrainian)
3. Hudz O.Ye., Makovii V.V. (2018) Rozroblennia stratehii Digital-transformatsii pidpryiemstv. *Infrastruktura rynku*, vol. 1, no. 25, pp. 248–254. (in Ukrainian)
4. Denysov A.F., Kardash D.S. (2018) Analiz praktyky tsyfrovykh tekhnolohii v pidbori personalu. *Ekonomika i upravlinnia*, vol. 1, no. 6, pp. 26–37. (in Ukrainian)
5. Koliadenko S.V. (2016) Tsyfrova ekonomika: peredumovy ta etapy stanovlennia v Ukraini ta sviti. *Ekonomika. Finansy. Menedzhment: aktualni pytannia nauky i praktyky*, vol. 1, no. 6, pp. 105–112. (in Ukrainian)
6. Kulkov V.M. (2017). *Tsyfrova ekonomika: nadii ta iliuzii*. Tsentr hromadskykh nauk i ekonomichnoho fakultetu MHU im. M.V. Lomonosova, vol. 1, no. 5, pp. 145–156. (in Ukrainian)
7. Lehominova S.V., Husieva O.Yu. (2018) Didzhetalizatsiia yak instrument udoskonalennia biznes-protsesiv, yikh optymizatsiia. *Ekonomika. Menedzhment. Biznes*, vol. 1, no. 23, pp. 20–25. (in Ukrainian)
8. Osadchuk P.O. (2018). Chat-boty dlia avtomatyzatsii vnutrishnikh komunikatsii. *Molodyi vchenyi*, vol. 1, no. 27, pp. 12–16. (in Ukrainian)
9. Shyrokopoias A.O. Proekt HR-tool-box. 20 servisiv i dodatkiv, yaki pidberut, protestuiut i otsiniat spivrobitnykiv. *Kompetentsii.* Available at: http://obzory.hr–media.ru/hrtool_box_20_servisov (accessed 6 February 2021).
10. Shchukyna A.A. (2017) HR-digital: tsyfrovye tekhnolohyy v upravlenyy chelovecheskymy resursamy. *Naukovedenye,* vol. 9, no. 1. Available at: https://naukovedenie.ru/PDF/24EVN117.pdf (accessed 6 February 2021).
11. Bersin J.HR (2016) *Technology Disruptions for 2017: Nine Trends Reinventing the HR Software Market. Perspective*. Available at: https://www.ig.cl/wp-content/uploads/2016/11/HR-Technology-trends-2016-by-Bersin.pdf (accessed 6 February 2021).
12. Bersin J. *Predictions for 2016: A Bold New World of Talent, Learning, Leadership, and HR Technology Ahead.* Available at: https://joshbersin.com/2016/01/the-bold-new-world-of-talent-predictions-for-2016/ (accessed 6 February 2021).
13. Digital v HR: instrumenty, avtomatyzatsiia ta vykorystannia tsyfrovykh tekhnolohii. Available at: https://kharkov.hh.ua/article/19271 (accessed 6 February 2021).
14. HCTrends2017: Digital HR. Available at: https://documents.deloitte.com/insights/HCTrends2017 (accessed 6 February 2021).

Стаття надійшла до редакції 19.02.2021.
The article was received 19 February 2021.

DOI: 10.32999/ksu2307-8030/2021-41-11

УДК 378.147-057.212

Соловйов А.І.
доктор економічних наук, доцент,
Херсонський державний університет
ORCID: https://orcid.org/0000-0002-5208-2269
E-mail: solovyovandrey0@gmail.com

Соловйов І.А.
доктор економічних наук, професор,
Міжнародний класичний університет імені Пилипа Орлика
ORCID: https://orcid.org/0000-0001-9767-5327
E-mail: igorsol53@gmail.com

ПРОБЛЕМИ ПІДВИЩЕННЯ РІВНЯ ПРОФЕСІЙНОЇ ПІДГОТОВКИ МЕНЕДЖЕРІВ

Розглянуто концептуальні і методичні проблеми формування професійної кваліфікації сучасного менеджера. Аналізуючи хід процесу й кінцеві результати підготовки, зроблено висновок, що вимоги стейкхолдерів щодо якості підготовки не виконуються. Визначено ключові чинники, що заважають упровадженню очікуваних бізнес-середовищем новітніх моделей і підходів до підвищення рівня й якості підготовки спеціалістів під час переходу людства до чергового, шостого, технологічного укладу. Управління як наука і менеджмент-освіта, спрямовується на пошук удосконалених моделей управління, на підвищення адаптивних можливостей організації, на формування мотиваційного середовища. Обґрунтовано необхідність створення національної моделі підготовки менеджерів за умови налагодження ефективної роботи відповідної системи внутрішнього забезпечення якості навчання на рівні закладу вищої освіти (ЗВО). Основою створення такої системи повинна стати низка відповідних процедур, які відповідають європейським і національним стандартам якості вищої освіти, а саме: розроблення, впровадження, моніторинг і періодичний перегляд освітніх програм, підвищення якості підготовки здобувачів вищої освіти, посилення кадрового потенціалу, розвиток інфокомунікаційних технологій, що забезпечать ефективність управління освітнім процесом, відкритість та прозорість публічності інформації про діяльність закладу освіти. Зроблено аналізування причин невідповідності рівня підготовки молодих спеціалістів вимогам ринку праці та необхідності впровадження технологій навчання, орієнтованих на розвиток компетентніс-

ного підходу, який є способом досягнення нового рівня якості освіти. Обґрунтовано ефективність використання кейс-методів, активних та інтерактивних форм підготовки, ділових та рольових ігор, комп'ютерних бізнес-симуляцій, економічних ігор, різного виду тренінгів для інтродукції сучасних ринкових явищ у навчальний процес. Запропоновано з метою підвищення наукового та освітнього потенціалу ЗВО впровадити регулярний аудит їх ефективності та автоматизовані системи управління якістю освіти, удосконалювати методичне, фінансове та законодавче забезпечення підвищення кваліфікації фахових менеджерів, скорочення часу їх адаптації до роботи в реальних умовах.

Ключові слова: напрям підготовки, менеджмент, професійні вміння та компетенції, інноваційні технології навчання, ринок управлінських кадрів, система професійної підготовки менеджерів.

Соловьев А.И., Соловьев И.А. ПРОБЛЕМЫ ПОВЫШЕНИЯ УРОВНЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПОДГОТОВКИ МЕНЕДЖЕРОВ

Рассмотрены концептуальные и методические проблемы формирования профессиональной квалификации современного менеджера. Анализируя ход процесса и конечные результаты подготовки, сделан вывод, что требования стейкхолдеров к качеству подготовки не выполняются. Определены ключевые факторы, мешающие внедрению ожидаемых бизнес-средой новейших моделей и подходов к повышению уровня и качества подготовки специалистов при переходе человечества к шестому технологическому укладу. Управление как наука и менеджмент-образование направлено на поиск усовершенствованных моделей управления, повышение адаптивных возможностей организации, на формирование мотивационной среды. Установлена необходимость создания национальной модели подготовки менеджеров при условии налаживания эффективной работы соответствующей системы внутреннего обеспечения качества образования на уровне высшего учебного заведения. Основой создания такой системы должен стать ряд соответствующих процедур, соответствующих европейским и национальным стандартам качества высшего образования, а именно: разработка, внедрение, мониторинг и периодический пересмотр образовательных программ, повышение качества подготовки абитуриентов, усиление кадрового потенциала, развитие инфокоммуникационных технологий, обеспечивающих эффективность управления образовательным процессом, открытость и прозрачность публичности информации о деятельности высшего учебного заведения. Выполнен анализ причин несоответствия уровня подготовки молодых специалистов требованиям рынка труда и необходимости внедрения технологий обучения, ориентированных на развитие компетентностного подхода, который является способом достижения нового уровня качества образования. Обоснована целесообразность использования кейс-методов, активных и интерактивных форм подготовки, деловых и ролевых игр, компьютерных бизнес-симуляций, экономических игр, различного вида тренингов для интродукции современных рыночных явлений в учебный процесс. Предложено с целью повышения научного и образовательного потенциала ЗВО внедрить регулярный аудит их эффективности и автоматизированные системы управления качеством образования, совершенствовать методическое, финансовое и законодательное обеспечение повышения квалификации профессиональных менеджеров, сокращение времени их адаптации к работе в реальных условиях.

Ключевые слова: направление подготовки, менеджмент, профессиональные умения и компетенции, инновационные технологии обучения, рынок управленческих кадров, система профессиональной подготовки менеджеров.

Soloviov Andrii, Solovyov Igor. PROBLEMS OF INCREASING THE LEVEL OF MANAGERS PROFESSIONAL TRAINING

Conceptual and methodical problem of formation of modern manager professional qualification are considered. Analyzing the course of the process and the final results of the training, it was concluded that the requirements of stakeholders regarding the quality of training are not enforced. The key factors that prevent the implementation of the latest models and approaches expected by the business environment to improve the level and quality of training in the transition of mankind to the sixth technological mode have been identified. Management as a science and management education is aimed at finding improved management models, and increase the adaptive capabilities of the organization, to form a motivational environment. The need to create a national model of training managers, provided the establishment of effective work of the relevant system of internal quality assurance at the level of educational institutions. The basis for such a system should be a number of appropriate procedures that meet European and national quality standards of higher education, namely: approval, monitoring and periodic review of educational programs, improving the quality of training of higher education, strengthening human resources, development of information and communication technologies management of the educational process, openness and transparency of public information about the activities of the educational institution, the creation of an effective system for combating violations of academic integrity at the university. An analysis of the reasons for the inconsistency of the level of training of young professionals with the requirements of the labor market and the need to introduce learning technologies focused on the development of a competency-based approach, which is a way to achieve a new level of education. The expediency of using case methods, active and interactive forms of training, business and role-playing games, computer business simulations, economic games, various types of training for the introduction of modern market phenomena in the educational process is substantiated. It is proposed to introduce regular audit of their efficiency and automated quality management systems of education, to improve methodological, financial and legislative support for professional development of professional managers, to reduce the time of their adaptation to work in real conditions.

Keywords: direction of training, management, professional skills and competencies, innovative training technologies, managerial personnel market, system of managers professional training.

Постановка проблеми. Нині людство прямує до технологічного укладу, головними ознаками якого стануть нано-, біотехнології, кліткові та ядерні технології, нанобіоніка та ін. Вони супроводжуватимуться технологіями машинного навчання з пошуком інформації за нечітко заданими критеріями та управлінням процесами на основі неповних даних і в невизначених умовах [1]. До цього необхідно додати боротьбу за ресурси, яка постійно загострюється, фінансову та продовольчу кризи, екологічні проблеми, переділ сфер впливу у світі. Ці та низка інших макрочинників ускладнюють процеси управління, роблять майбутні зміни у зовнішньому середовищі непередбачуваними.

Закономірності, за якими розвивалася наука управління впродовж останніх десятиліть, почали заміщуватися новими, слабко детермінованими. Епоха, яку визначають як інноваційно-креативну, супроводжуватиметься бурхливим розвитком нових форм і видів управлінської діяльності, видозміненням та ускладненням процесів і функцій управління. Відповідно до цих змін і тенденцій можна прогнозувати зростання попиту на фахівців із менеджменту нової формації і посилення вимог щодо їх здатності застосовувати творчі підходи та виявляти ініціативу. Зважаючи на це, управління як наука і менеджмент-освіта мають бути спрямовані на пошук удосконалених моделей управління, які відповідатимуть запи-

там ринку праці і цілям економічного розвитку, на підвищення адаптивних можливостей організації, перенесення акцентів в управлінні з технологічних і технократичних підходів на розвиток інтелектуального потенціалу робітника і формування ефективного мотиваційного середовища.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженню сучасного стану і шляхів розвитку вищої професійної освіти менеджерів присвячено праці багатьох зарубіжних та вітчизняних науковців та практиків. Зокрема, на особливу увагу заслуговують праці Н.П. Боталової, Н.А. Далюка, В.В. Кавецького, О.А. Кузнецової, М.Б. Євтуха та багатьох інших дослідників. Проблемам розвитку освітньої сфери присвячено дослідження Т.М. Боголіс, В.В. Малишко, В.Г. Кременя, О.В. Шашкевича та ін. Проте, на нашу думку, залишаються недостатньо висвітленими деякі проблеми формування професійної кваліфікації менеджерів та підвищення результативності функціонування менеджмент-освіти.

Метою дослідження є аналізування й оцінювання сучасного рівня професійної кваліфікації менеджерів, кінцевих результатів підготовки фахівців з управління, розроблення пропозицій щодо формування національної моделі та впровадження в навчальний процес новітніх моделей та підходів до підвищення рівня й якості підготовки фахівців.

Виклад матеріалу дослідження та його основні результати. Стислий екскурс в історію менеджменту дає змогу сформулювати послідовність особливостей і підходів до вирішення проблем, які поставали перед управлінцями впродовж останніх ста років. Класична, або школа наукового управління (1920–1950 рр.), засновниками якої були Ф. Тейлор, Г. Форд, А. Файоль, М. Вебер та низка інших визначних управлінців-практиків, розглядала організацію як закриту систему, не пов'язану із зовнішнім середовищем. При цьому соціальні аспекти управління не розглядалися. Метою класичної школи було створення універсальних принципів управління [2].

Школа людських відносин (1930–1950 рр.) основну увагу приділяла мотивам поведінки людей, ролі неформальних організацій, аналізування групової динаміки, дослідженню природи конфліктів і співробітництва. Представниками цієї школи були Е. Мейо, М.П. Фолетт, А. Маслоу, Ф. Герцберг та низка інших. Головну увагу вони приділяли людському фактору за досягнення ефективності організації [2; 3].

Емпірична школа (1950–1970 рр.), засновниками якої були П. Друкер, А. Чандлер та ін., поєднувала дві перші концепції, акцентуючи увагу на таких функціях менеджменту, як визначення цілей підприємства та можливих шляхів їх досягнення [4].

Школа соціальних систем Ч. Барнарда, Г. Саймона, І. Ансоффа (1960–1980 рр.) розглядала організацію як цілісну систему, яка потребує системного підходу до її вивчення. Окремі складові елементи системи і чинники зовнішнього середовища розглядали як такі, що впливають на систему і забезпечують її адаптаційні трансформації та динамічну рівновагу [4].

Сучасні школи управління Л. фон Берталанфі, Р. Аккофа, В. Леонтьєва (із 1970-х років і дотепер) об'єднали такі напрями, як дослідження операцій, теорія систем та комп'ютерні технології, спрямовані на пошук удосконалених моделей управління і підвищення адаптивних можливостей організацій [4].

Нині традиційні моделі управління починають дедалі частіше давати збої та поелементно і системно витісняються прогресивними моделями, заснованими на людиноцентристській ідеології та креативному підході. Суб'єкт підприємництва має бути готовим до роботи в сучасному інформаційно-технологічному середовищі та бути здатним забезпечувати необхідний рівень рентабельності основного виробництва, перетворюватись із технолога на дослідника. Новою філософією менеджменту стає такий підхід до підприємства, який розглядає його як організм, що оновлюється й адаптується до зовнішніх умов. Необхідність зміни вектора підготовки вимагає від спеціалістів творчого мислення, володіння мистецтвом пошуку нешаблонних рішень для нетривіальних ситуацій. Це вимагає рішучих дій, спрямованих на трансформацію системи підготовки спеціалістів-управлінців із метою підвищення рівня та якості знань і вмінь майбутніх фахівців.

Вітчизняні ЗВО ще й досі готують фахівців за методиками й моделями минулого століття, які створювалися для потреб економіки західних країн у XX ст. та виявилися нежиттєздатними в умовах сьогодення. Це є однією з причин того, що нинішні випускники виявляються не готовими до виконання посадових обов'язків менеджерів і не виправдовують тих очікувань і сподівань, які на них покладає керівництво.

Необхідно визнати, що Україна не має власної історично і національно визначеної моделі підготовки менеджерів. Ситуація залишається непевною, оскільки інформація щодо потреб у них підприємств різних сфер діяльності і форм власності не збирається і, відповідно, не аналізується. Водночас на ринку існує незадоволений попит на висококваліфікованих фахівців з управління. Необхідно визнати, що саме рівень практичної підготовки молодого спеціаліста майже ніколи не задовольняє роботодавців. Є декілька причин виникнення такої ситуації. По-перше, має місце безадресна підготовка фахівців, які виявляються безпорадними в ситуаціях, що вимагають швидких, дієвих рішень і творчого підходу. По-друге, це базування освіти на стандартах і парадигмах минулого, відсутність дієвих методик і критеріїв рівня компетенції на всіх освітніх рівнях. По-третє, об'єктивний погляд на ситуацію, що склалася у царині менеджмент-освіти, фіксує наявність обставин і чинників, що заважають упровадженню у навчальний процес очікуваних бізнес-середовищем новітніх моделей і підходів в управлінні. І це на тлі перманентного кризового стану економіки, нестабільності політичної ситуації, відсутності передумов і перспектив переходу до нового технологічного устрою, пов'язаного з перетворенням науки на продуктивну силу. До цього треба додати сировинну орієнтацію вітчизняної економіки, деградуючу промисловість, стагнуюче сільське господарство, тотальну корупцію, зовнішнє управління, інтереси суб'єктів якого є протилежними меті та ідеям української державності. До цього додається обмежена та викривлена інформація про стан фінансово-господарської діяльності більшості як державних, так і приватних підприємств, закритість процедур прийняття рішень та низька заробітна платня молодих спеціалістів. Додаються до цього несприятливі умови для збереження і відтворення людських ресурсів, результатом чого стало падіння народжуваності (депопуляція), міграційне зменшення чисельності населення, його старіння та прогресуюча бідність. По-четверте, робота молодих управлінців позбавлена ознак творчості і найчастіше зводиться до виконання найпростіших офісних завдань, функцій диспетчерів, кур'єрів, операторів call-центрів та ін.

У країні освіта втрачається як загальнонаціональна цінність, зникають стимули до її здобуття. Також утрачають статус престижних професії інженерно-технічного спрямування. Але навіть у цих важких соціально-економічних умовах, в яких знаходиться країна та її освітня галузь зокрема, підвищення рівня й якості підготовки фахівців залишається одним із критично важливих. Зростання вимог до якості освіти менеджерів, забезпечення її конкурентоспроможності змушують освітян удосконалювати організацію навчального процесу у ЗВО.

Пропонуємо розглянути деякі напрями та заходи, спрямовані на подолання кризових явищ у менеджмент-освіті та вирішення цих проблем відповідно до загальнонаціональних освітніх традицій і цілей розвитку держави.

Головною метою вищої професійної освіти має стати набуття студентами відповідних компетенцій, здатності до самоосвіти, самовизначення та конкурентоспроможності на ринку праці. Ключовим елементом нової освітньої парадигми стають нові технології навчання, які орієнтовані на розвиток здатності спеціаліста вирішувати певний клас професійних завдань. Цей підхід орієнтований на підготовку фахівця, здатного розробляти й приймати ефективні управлінські рішення у слабко прогнозованому бізнес-середовищі та має прагматичну і гуманістичну спрямованість, вчить реалізовувати отримані знання на практиці й є способом досягнення нового рівня якості освіти.

Найбільш важливими професійними вміннями менеджера є розроблення стратегічних планів відповідно до головної мети об'єкта господарювання, бізнес-планування, вирішення проблем фінансової стійкості, маркетингове планування, управління персоналом в умовах нестабільності (кадрова політика), оцінювання бізнесу і привабливості інвестиційних проєктів. Уваги потребують також проблеми розвитку особистості майбутніх фахівців, формування їхньої професійної свідомості на основі отриманих знань і вмінь, практичному досвіді, дослідницькому потенціалі, безперервній освіті та на загальнокультурних компетенціях.

У сучасному світі змінилася пріоритетність функцій менеджменту. На перше місце виходять аналітична функція та функція інформаційного забезпечення. Суб'єкт підприємництва має забезпечувати рентабельність виробничо-комерційної діяльності, конкурентоздатність продукції, ефективність маркетингової політики, проводити дослідження та аналізування поведінки споживачів і конкурентного середовища ринків. Невизначеність стає головною характеристикою ситуації у навколишньому середовищі, методи прогнозування – головним інструментом прийняття оптимальних управлінських рішень. Прогноз, побудований на інтуїції й «внутрішньому відчутті» керівника, усе частіше починає забезпечувати єдине правильне рішення. «Поєднання результатів оціночного й кількісного прогнозування з використанням сучасного програмного забезпечення, аналізування та оцінювання різнопланової інформації, здоровий глузд і бізнес-експеримент здебільшого мають вирішальний вплив на результати діяльності» [7].

Результати прогнозування як науково обґрунтованого передбачення можливих станів об'єкта закладаються в основу розроблення планів розвитку й функціонування об'єктів. Володіння основним методами прогнозування і планування стає одним із ключових умінь керівника. Вивчення методик діагностики та аналізування звітності, прогнозування і планування дасть змогу майбутнім менеджерам опанувати одне з ключових умінь керівника [8; 9].

Важливою особливістю сучасної освітньої діяльності є наповнення змісту освіти новітніми знаннями, матеріалами та підходами до вирішення проблем сьогодення. Актуальними завданнями є впровадження інноваційних технологій навчання, інформатизація навчального процесу, ґрунтовна практична підготовка та ділові зв'язки з потенційними замовниками. Особливо актуальними є розвиток комунікативних здібностей менеджерів, знання особливостей професійного спілкування, усвідомлення і розуміння сутності управлінської діяльності.

Вища школа має змінити вектор підготовки управлінських кадрів через перенесення акцентів у навчанні на розвиток творчого мислення, вихід за межі схеми «знання – уміння – навички», навчання мистецтву пошуку нетривіальних рішень для нестандартних ситуацій. У цих умовах головним завданням ЗВО має стати надання таких знань і вмінь, які сприятимуть опануванню навичок творчого мислення, оскільки зміст управлінської діяльності полягає не лише у використанні професійних знань і накопиченого досвіду, а й у наданні управлінському процесу творчого характеру, в інтуїтивному розумінні причино-наслідкових зв'язків між подіями і явищами. Історія свідчить, що здебільшого найефективніші управлінські рішення базувалися на таланті, досвіді та інтуїції керівника. Нині креативність, творчість, ініціативність, імпровізація, натхнення стають головними інструментами і невід'ємними складниками сучасного управління та його технологій і мають більше значення ніж власне ідея, яку необхідно втілити в життя.

Менеджменту неможливо навчитися швидко і легко. Зовнішнє середовище сучасних організацій безперервно і динамічно змінюється. Це потребує від ЗВО підготовки таких спеціалістів, які будуть у змозі оперативно реадаптуватися до його відмінностей та специфіки, зокрема до інформаційних потоків, обсяги яких невпинно і швидко зростають. Знання, які пропонуються на сучасному етапі розвитку суспільства, втрачають свою актуальність через три'ять років [10], тому з отриманням диплому випускник має розуміти, що його вчили за допомогою застарілих правил і прийомів. Також він має усвідомити необхідність учитися все життя. Результатом засвоєння науки менеджменту та прийомів виконавської майстерності має стати формування управлінського мислення, тобто виду мислення, спрямованого на осягнення сутності й особливостей процесів взаємодії суб'єктів і об'єктів управління. Воно спрямоване на організацію діяльності персоналу і розвиток людського капіталу, зростання продуктивності праці, формування культури організації. Управлінське мислення є одним із найбільш складних видів мислення. До нових його видів відносять також інноваційне, стратегічне та соціально орієнтоване мислення. Вищим рівнем мислення є системне, яке синтезує всі його перелічені види.

Продуктивна взаємодія ринку управлінських кадрів та системи професійної підготовки менеджерів є одним із найважливіших завдань вирішення комплексної проблеми кадрового забезпечення національної економіки. На жаль, у розробленні освітньої політики та вирішенні проблеми якості підготовки фахівців не задіяна професійна спільнота, не розвинені форми і механізми участі її членів у взаємодії ланок освітнього процесу, не проводиться суспільне оцінювання якості менеджмент-освіти. Професійний статус менеджера формується переважно двома компонентами: отриманими в процесі навчання знаннями та професійними вміннями. Другий складник

є найбільш проблемним із погляду готовності випускника до виконання своїх обов'язків. Практично весь обсяг знань, який закладається у підґрунтя практичних навичок прийняття та реалізації управлінських рішень, в існуючій освітній моделі не приносить практичної користі. Імплементація сучасних ринкових явищ у навчальний процес можлива лише за умови впровадження активних та інтерактивних форм і методів навчання, які сприяють активізації мислення, поведінки та підвищення мотивації студентів. Особливої уваги заслуговують тренінгові технології. Вони сприяють активній участі студентів у процесі набуття знань, досвіду, фахових навичок і компетенцій. Вони стимулюють творчу активність і вчать началам міжособистісної взаємодії під час роботи в команді, пошуку інформації та аналітичного мислення, навичкам прийняття управлінських рішень. Це має відбуватися в умовах колективної взаємодії осіб, інтереси і погляди яких на вирішення проблеми, як правило, не збігаються. Імітаційні ігрові заняття допомагають опанувати навички швидкої орієнтації в умовах реальної виробничо-господарської діяльності. Важливим завданням і метою професійної підготовки є розвиток уміння вирішувати проблемні, конфліктні та кризові ситуації. Серед інструментів, що поєднують теоретичний складник та господарчу практику, чільне місце займають різноманітні кейс-методи на основі проблемно-ситуаційного аналізування, професійно орієнтовані ділові, економічні та рольові ігри (тренінгові, репродуктивні та творчі), комп'ютерні бізнес-симуляції, технології, які отримали визнання у сфері електронної дідактики та e-Learning.

Актуальним завданням також є скорочення числа бюджетних місць на спеціальності 073 «Менеджмент» зі спрямуванням вивільнених коштів на поглиблення якості підготовки фахівців через упровадження новітніх методів навчання і перепідготовки управлінських кадрів. Прийом до магістратури має проводитися лише за наявності в абітурієнта мінімум двох років стажу роботи на посадах за профілем вибраної спеціальності. Зрозуміло, що менеджмент-освіта вже не матиме такий масовий характер як зараз. Підготовка фахівців має вестися за спеціальними програмами і методиками з орієнтацією на пріоритетність розвитку творчих навичок і креативного мислення [11].

Висновки. Розвиток нових форм і видів управлінської діяльності в інноваційно-креативну епоху зумовлює необхідність радикальних змін в освітній системі України. У нинішньому вигляді ця система не забезпечує продуктивного використання випускниками усієї суми знань і навичок, отриманих у ЗВО, конкретних професійних ситуаціях. У менеджмент-освіті не створюються передумови для розроблення й упровадження новітніх моделей і підходів в управлінні.

Найважливішим завданням освітньої системи має стати створення такої концепції вищої освіти, яка б передбачала розширення профілю підготовки, стимулювання прагнення до постійного підвищення рівня та оновлення знань, удосконалення зв'язків між виробництвом і системою підготовки кадрів.

Зусилля викладачів і методистів мають бути спрямовані на формування у студентів універсальних професійних компетенцій, отриманих за допомогою сучасних освітніх технологій та інтегративного навчання. Це сприятиме підвищенню їх цільової орієнтації, формуванню позитивного іміджу ЗВО і зростанню довіри до них із боку потенційних споживачів освітніх послуг і більш глибокому вивченню їхніх потреб, спонукальних мотивів і пріоритетів.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Василенко В.О. Технологічні уклади в контексті спрямування економічних систем до ідеальності. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2013. Т. 8. № 1. С. 65–72.
2. Шегда А.В. Основы менеджмента : учебное пособие. Киев : Знання, 1998. 435 с.
3. Нємцов В.Д., Довгань Л.Є., Сімок Г.Ф. Менеджмент організацій : навчальний посібник. Київ : УВПК ; ЄксОб, 2000. 392 с.
4. Рульєв В.А., Губкевич С.О. Менеджмент. Київ : Центр учбової літератури, 2011. 312 с.
5. Державна кадрова політика в Україні: стан проблеми та перспективи розвитку. URL: http://www.academy.gov.ua
6. Маршавін Ю.М. Регулювання ринку праці України: теорія і практика системного підходу : монографія. Київ : Альтерпрес, 2011. 396 с.
7. Ханк Д.Э., Уичерн Д.У., Райтс А.Дж. Бизнес-прогнозирование / пер. с англ. ; 7-е изд. Москва : Вильямс, 2003. 656 с.
8. Боталова Н.П., Боталов І.Є. Діагностика фінансових результатів у комерційній діяльності промислового підприємства в умовах ринку. *Менеджер*. 2011. № 4158. С. 148–156.
9. Боталова Н.П. Практические пути повышения качества вузовской подготовки менеджеров производственной сферы. *Менеджер*. 2014. № 2(68).
10. Щербіна О. Особливості підготовки менеджерів підприємницького типу в сучасних умовах. URL: http://audyt.lviv
11. Євтух М.Б., Дибкова Л.М. Індивідуальний підхід у формуванні професійної компетентності майбутніх економістів : монографія. Харків : Харк. нац. ун-т ім. В.Н. Каразіна, 2007. 144 с.

REFERENCES:

1. Vasylenko V.O. (2013) Tekhnolohichni uklady v konteksti spriamuvannia ekonomichnykh system do idealnosti [Technological paradigms in the context of pursuit of the economic systems to perfection]. *Sotsialno-ekonomichni problemy i derzhava*, T. 8, no. 1, pp. 65–72. (in Ukrainian)
2. Shegda A.V. (1998) Osnovyi menedzhmenta: uchebnoe posobie [Basics of management: training manual]. Kiev: Znannya, 435 p. (in Russian)
3. Niemtsov V.D., Dovhan L.Ie., Simok H.F. (2000) Menedzhment orhanizatsii: navchalnyi posibnyk [Business management: training manual]. Kyiv: UVPK; YeksOb, 392 p. (in Ukrainian)
4. Ruliev V.A., Hubkevych S.O. (2011) Menedzhment [Management]. Kyiv: Tsentr uchbovoi literatury, 312 p. (in Ukrainian)
5. Derzhavna kadrova polityka v Ukraini: stan problemy ta perspektyvy rozvytku [State human resources management in Ukraine: status of the problems and prospects for development]. Available at: http://www.academy.gov.ua (in Ukrainian)
6. Marshavin Yu.M. (2011) Rehuliuvannia rynku pratsi Ukrainy: teoriia i praktyka systemnoho pidkhodu: monohrafiia [Regulation of the employment market: theory and practise of systemic approach: monograph]. Kyiv: Alterpres, 396 p. (in Ukrainian)
7. Hank D.E., Uichern D.U., Rayts A.Dzh. (2003) Biznes-prognozirovanie [Business forecasting] / per. s angl. ; 7-e izd. Moskva: Vilyams, 656 p. (in Russian)
8. Botalova N.P., Botalov I.Ie. (2011) Diahnostyka finansovykh rezultativ u komertsiinii diialnosti promyslovoho pidpryiemstva v umovakh rynku [Diagnostics of financial results in the economic activity of industrial enterprise in the marketplace]. *Menedzher,* no. 4158, pp. 148–156. (in Ukrainian)
9. Botalova N.P. (2014) Prakticheskie puti povyisheniya kachestva vuzovskoy podgotovki menedzherov proizvodstvennoy sferyi [Guides to increase the quality of university training of managers in production sphere]. *Menedzher,* no. 2(68). (in Russian)
10. Shcherbina O. Osoblyvosti pidhotovky menedzheriv pidpryiemnytskoho typu v suchasnykh umovakh [Preparing of training business managers in modern conditions]. Available at: http://audyt.lviv (in Ukrainian)
11. Ievtukh M.B., Dybkova L.M. (2007) Indyvidualnyi pidkhid u formuvanni profesiinoi kompetentnosti maibutnikh ekonomistiv: monohrafiia [Personalized approach in formation of professional competencies of future economists: monograph]. Kharkiv: Khark. nats. un-t im. V.N. Karazina, 144 p. (in Ukrainian)

Стаття надійшла до редакції 04.03.2021.
The article was received 04 March 2021.

СЕКЦІЯ 6
ГРОШІ, ФІНАНСИ І КРЕДИТ

DOI: 10.32999/ksu2307-8030/2021-41-12

УДК 368.021

Віленчук О.М.
доктор економічних наук, доцент,
доцент кафедри фінансів і кредиту
Поліського національного університету
ORCID: https://orcid.org/0000-0002-2884-1384
E-mail: vilenchuk@ukr.net

ІННОВАЦІЙНІ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ СТРАХОВИХ КОМПАНІЙ: МІЖНАРОДНИЙ ТА НАЦІОНАЛЬНИЙ КОНТЕКСТИ

Статтю присвячено дослідженню інноваційних стратегій управління діяльністю страхових компаній. В умовах ризикогенного середовища, досить високої ймовірності виникнення загроз природного та техногенного характеру загострюються проблеми щодо необхідності наукового обґрунтування процесу взаємодії стейкхолдерів страхового ринку. Аргументовано, що страхування у світовому економічному просторі є незамінним фінансово-економічним інструментом нейтралізації найрізноманітніших ризиків, особливо зважаючи на соціально-економічні, фінансові та епідеміологічні небезпеки сучасності. Визначено, що одним із першочергових завдань менеджменту страхової компанії є управління її бізнес-процесами, спрямованими на формування моделі клієнтоорієнтованості відносно потенційних клієнтів. Наголошено на необхідності використання різноманітних інноваційних стратегій управління для досягнення середньострокових та довгострокових цілей компанії на страховому ринку. Зокрема, аргументовано доцільність здійснення диверсифікації та використання альтернативних стратегій ціноутворення на страхові послуги з довгострокових та загальних видів страхування. Сформульовано пропозиції, спрямовані на цифровізацію страхового ринку та широке застосування FinTech-технологій у сфері страхових послуг: автоматизований андерайтинг, IOT-технології; блокчейн у страхуванні. Узагальнюючи результати проведеного дослідження, конкретизовано авторські підходи до подальшого функціонування страхових відносин у суспільстві.

Ключові слова: ризики, страхова компанія, страхувальники, страховий захист, стейкхолдери страхового ринку, управління.

Виленчук А.Н. ИННОВАЦИОННЫЕ СТРАТЕГИИ УПРАВЛЕНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ СТРАХОВЫХ КОМПАНИЙ: МЕЖДУНАРОДНЫЙ И НАЦИОНАЛЬНЫЙ КОНТЕКСТЫ

Статья посвящена исследованию инновационных стратегий управления деятельностью страховых компаний. Аргументировано, что страхование в мировом экономическом пространстве является незаменимым финансово-экономическим инструментом нейтрализации рисков, особенно учитывая социально-экономические, финансовые и эпидемиологические опасности современности. По результатам исследования установлено, что одной из первоочередных задач менеджмента страховой компании является управление её бизнес-процессами, направленными на формирование модели клиентоориентированности относительно потенциальных клиентов. Акцентировано внимание на необходимости использования различных инновационных стратегий управления для достижения среднесрочных и долгосрочных целей компании на страховом рынке. В частности, аргументирована целесообразность осуществления диверсификации и использования альтернативных стратегий ценообразования на страховые услуги по долгосрочным и общим видам страхования. Сформулированы предложения, направленные на цифровизацию страхового рынка и широкое применение FinTech-технологий в сфере страховых услуг: автоматизированный андеррайтинг, ИОТ-технологии; блокчейн в страховании. Обобщая результаты проведенного исследования, конкретизированы авторские подходы к дальнейшему функционированию страховых отношений в обществе.

Ключевые слова: риски, страховая компания, страхователи, страховая защита, стейкхолдеры страхового рынка, управление.

Vilenchuk Oleksandr. INNOVATIVE MANAGEMENT STRATEGIES BY ACTIVITIES OF INSURANCE COMPANIES: INTERNATIONAL AND NATIONAL CONTEXT

This review article is devoted to the study of innovative strategies for managing the activities of insurance companies. In the conditions of risky environment, rather high probability occurrence of threats of natural and technogenic character, problems concerning the necessity of a scientific substantiation of the process of the insurance market stakeholders' interaction aggravate. It is established that insurance in the world economic space is an indispensable financial and economic tool for neutralizing a variety of risks, especially given today's the socio-economic, financial, epidemiological dangers. It is proved that despite the key parameters' positive dynamics of the Ukrainian insurance market development for 2009-2019, there is a need to intensify business and investment activity of its participants. The competitive environment of the insurance market requires insurance companies to implement innovative management strategies focused primarily on solving two interrelated problems: firstly, the expansion of property risks' insurance coverage, as well as risks related to citizens' life, health and ability to work, secondly, the formation of the insurers' solvency and ensuring an acceptable level of insurance operations' profitability in terms of certain types of insurance. It is determined that one of the primary tasks of the insurance company's management is the management of its business processes aimed at forming a model of customer-oriented behaviour in relation to potential customers. The article emphasizes the need to use a variety of innovative management strategies to achieve medium-term and long-term goals of the company in the insurance market. In particular, the expediency of diversification and the use of alternative pricing strategies for insurance services for long-term and general types of insurance is argued. Proposals aimed at digitalization of the insurance market and wide application of FinTech technologies in the field of insurance services are formulated: automated underwriting, IOT-technologies; blockchain in insurance. Summarizing the results of the study, the author's vision of the further insurance relations' functioning of in society is specified.

Keywords: risks, insurance company, insurers, insurance protection, insurance market stakeholders, management.

Постановка проблеми. Страховий ринок України перебуває на етапі трансформації, пошуку форм, методів та інструментів ефективної взаємодії стейкхолдерів страхового процесу. Цивілізаційні виклики сьогодення, пов'язанні з високою ймовірністю прояву найрізноманітніших ризиків природного й антропогенного характеру, а також потенційних загроз щодо збереження життя, здоров'я та працездатності громадян, набули особливо актуального значення протягом 2019–2020 рр. Адекватною відповіддю страхових компаній на зазначені небезпеки є прийняття тактичних і стратегічних управлінських рішень, орієнтованих, передусім, на вирішення двох взаємопов'язаних завдань. По-перше, формування фінансово-економічних умов для забезпечення надійного страхового захисту страхувальників у сферах майнового й особистого страхування. По-друге, гарантування власної платоспроможності та прибутковості в розрізі окремих видів страхування у середньостроковій та довгостроковій перспективі.

Міжнародний досвід (США, Канади, країн Європейського Союзу та ін.) функціонування страхових компаній свідчить про наявність інноваційних трендів в управлінні їх операційною, інвестиційною та фінансовою діяльністю. Розвиток сучасних фінансових технологій за останні десятиріччя (*FinTech* та *InsurTech*) надає широкі можливості для формування якісно нового рівня страхових відносин у суспільстві, базуючись на засадах довіри, взаємоповаги та соціальної відповідальності. Йдеться насамперед про глибоку трансформацію від структурно-функціональної до процесно-орієнтованої моделі управління ресурсами страхової компанії.

Отже, постають завдання щодо оптимізації бізнес-процесів страховика, здатних забезпечити максимальну цінність та корисність для всіх стейкхолдерів страхового ринку. Завдяки ефективному використанню інструментів страхування та перестрахування здійснюється процес формування фінансових ресурсів та їх використання на відшкодування збитків страхувальникам (та/або третім особам) у разі настання страхових подій. Тим самим підвищується рівень фінансово-економічної безпеки на макро-, мікро- та мезорівні.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Вагомий науковий внесок у формування концептуального підґрунтя стратегічного управління бізнес-процесами, у тому числі в діяльності страхових компаній, зроблено такими закордонними вченими, як Г. Амстронг, І. Ансофф, Є. Демінг, Ф. Гуіляра, Дж. Келлі, В. Міллар, М. Портер, М. Хаммер, А. Шеєр. Застосування інноваційних технологій у страховій галузі висвітлено в іноземній науковій літературі, зокрема в працях П. Вілрейчера, В. Зултовські, К. Кларка, К. Крітенсен, Ж. Мартіна. Серед вітчизняних учених варто виділити праці Ю. Алексерової, В. Борисової, Н. Внукової, О. Залєтова, М. Клапківа, О. Козьменко, Р. Пікус, А. Шолойко та ін.

Відаючи належне науковим напрацюванням закордонних та вітчизняних учених, варто наголосити на необхідності здійснення розпочатого дослідження. Таке рішення продиктовано декількома ключовими чинниками. По-перше, конкурентне середовище страхового ринку вимагає використання сучасних підходів та прийняття відповідальних управлінських рішень у взаємодії між суб'єктами страхування. По-друге, за умов інформаційного суспільства з'являються якісно нові можливості щодо налагодження комунікацій між зацікавленими особами. По-третє, страховий ринок України перебуває на етапі своєї модернізації та пошуку ефективних моделей подальшого розвитку, що зумовлює об'єктивну потребу у здійсненні наукового дослідження у заданому напрямі.

Мета статті полягає у теоретико-методологічному обґрунтуванні інноваційних підходів до стратегічного управління бізнес-процесами страхової компанії, зважаючи на потреби та можливості стейкхолдерів ринку в організації розподілу ризиків і відповідальності, використовуючи механізм страхування.

Виклад матеріалу дослідження та його основні результати. Аналіз світового ринку страхування засвідчує, що глобальні страхові премії вперше у 2018 р. перевищили позначку в $5 трлн, що становить понад 6% світового валового внутрішнього продукту (ВВП) [12]. Натомість глобальні збитки страхової галузі у 2020 р. лише від природних катастроф та пандемії COVID-19 перевищили $160 млрд [5, с. 12]. Вищенаведені дані свідчать про зростання ролі страхування у світі з огляду на необхідність ефективної та своєчасної протидії цивілізаційним ризикам природного й антропогенного характеру.

Досліджуючи тенденції змін функціонування страхового ринку в Україні, варто відзначити наявність позитивної динаміки розвитку. Зокрема, за останнє десятиліття (2009–2021 рр.) спостерігається стале зростання ключових параметрів сум акумульованих страхових платежів, страхових резервів та виплат у 2,36, 2,91 та 2,13 рази відповідно [10]. Однак варто зауважити, що у цілому споживання страхових послуг залишається на досить низькому рівні. Такий висновок можна зробити на підставі показника проникнення (*Insurance Penetration ratio*), який визначається співвідношенням обсягу залучених страхових премій до ВВП. Даний параметр у 2019 р. становив лише 1,4% (для порівняння: у країнах Європи – 5%) [1, с. 3].

Серед 88 країн, які досліджував *Swiss Re Institute*, Україна за рівнем споживання страхових послуг, загального (non-life) страхування посідає 73-є місце та послуг зі страхування життя – 82-е [1, с. 3]. Представлені статистичні дані свідчать про необхідність суттєвої активізації ділової активності стейкхолдерів ринку у напрямі посилення й урізноманітнення страхового захисту майнових і особистих інтересів потенційних страхувальників та третіх осіб. Розв'язання окресленої проблеми перебуває у площині розроблення й реалізації інноваційних стратегій управляння страховою компанією, здатних забезпечити системний розвиток трьох складників успішного страхового бізнесу. Йдеться про формування прозорих та довірчих відносин між учасниками страхового ринку, гарантування платоспроможності страховиків та посилення захисту прав споживачів.

Функціонування страхових компаній у ринковому середовищі вимагає від них генерування та використання певних конкурентних переваг, здатних максимально задовольнити наявний попит потенційних клієнтів на страхові послуги, а також забезпечити відповідний сервіс і якість страхового обслуговування. Досвід країн (США, Канади, Великобританії, Франції, Японії та ін.) свідчить про використання клієнтоорієнтованої моделі управління страховою компанією. У науковій літературі дане поняття інтерпретується як «ключова компетенція компанії, що виражається в прагненні до встановлення і розвитку партнерських відносин із клієнтами, а також із будь-якими контрагентами як у бізнес-екосистемі, так і всередині організації, що базується на розумінні й задоволенні їхніх як активних, так і латентних потреб та максимізації прибутку на цій основі» [9].

Цінність клієнтоорієнтованої стратегії полягає у спроможності її інтеграції у кожен із генерованих бізнес-процесів страхової компанії. Із позиції стра-

тегічного управління бізнес-процеси на страховому ринку інтерпретуються як «сукупність пов'язаних між собою послідовних дій менеджменту, який реалізує конкретну ціль страхової компанії» [6, с. 33]. Визначальним пріоритетом реалізації тих чи інших бізнес-процесів є орієнтація страховиків на максимальне задоволення потреб клієнтів у страховому захисті з одночасним забезпеченням їх платоспроможності та рентабельності в розрізі окремих видів страхування. Основні бізнес-процеси страхової компанії та їх вагомість для учасників страхового ринку відображено на рис. 1.

Складовим елементом формування сучасної моделі розвитку страхових відносин у суспільстві виступають маркетингові комунікації, які забезпечують обмін потоків інформації між стейкхолдерами страхового процесу. Маркетингова комунікаційна стратегія в науковій літературі інтерпретується як «напрям дій підприємства із забезпечення його інформаційної присутності на ринку та формування довгострокових партнерських відносин з іншими ринковими суб'єктами в процесі створення і розподілення певних цінностей» [8, с. 548–549]. Комунікаційна діяльність страхової компанії орієнтована, передусім, на організацію дієвої соціальної взаємодії між учасниками страхового ринку щодо розроблення, позиціювання та реалізації відповідних послуг потенційним страхувальникам.

Ключовими завданнями маркетингових комунікацій у сфері страхової діяльності слід визнати: інформування потенційних споживачів про послуги, програми, тарифи, наявні конкурентні переваги порівняно з іншими страховими компаніями; стимулювання процесу надання послуг за допомогою урізноманітнення каналів збуту, відповідно до вподобань споживачів; створення позитивного іміджу та високої репутації компанії серед її клієнтів; забезпечення зворотного зв'язку з імовірними користувачами послуг та визначення їх ставлення до страховиків. Отже, постає необхідність у досягненні двох взаємозалежних цілей: по-перше, надання страховими компаніями своєчасної, об'єктивної та неупередженої інформації про можливі варіанти покриття ризиків страхуванням; по-друге, сприйняття страхувальниками отриманої інформації та її використання для посилення власного страхового захисту.

Професійна діяльність страхових компаній базується на формуванні та досягненні визначених пріоритетів тактичного й стратегічного рівнів. На тактичному рівні вирішуються завдання поточного характеру, пов'язані із синхронізацією операційної, інвестиційної та фінансової діяльності страховиків. Стратегічний – передбачає вирішення завдань вищого рівня, а саме: позиціювання страховика як надійного партнера щодо здійснення розподілу ризиків і відповідальності, розширення страхового покриття найрізноманітніших ризиків, підвищення їх капіталізації тощо. Взаємозалежність між рівнями управління полягає у тому, що досягнення стратегічних цілей розвитку зумовлює необхідність послідовного розв'язання завдань тактичного характеру.

Стратегія управління страховою компанією має формуватися відповідно до окреслених цілей та завдань, визначених на середньострокову та довгострокову перспективу. Кожна страхова компанія має у своєму розпорядженні певний набір фінансово-економічних інструментів (диверсифікація, ціноутворення, *FinTech*-технології), здатних розв'язувати

Рис. 1. Клієнтоорієнтовані бізнес-процеси на ринку страхових послуг

Джерело: власні дослідження

окреслені проблеми та посилювати її конкурентні позиції на страховому ринку.

Потреба у диверсифікації зумовлена необхідністю урізноманітнення асортименту страхових послуг, розширення страхового покриття різноманітних ризиків в сфері особистих і майнових видів страхування, реалізації групових та індивідуальних інтересів страхувальників у страховому захисті. Активізація диверсифікаційних процесів у діяльності страхової компанії, пов'язана з потребою у збалансуванні попиту та пропозиції, наданням альтернативних варіантів вибору покриття ризиків страхуванням. Основний меседж диверсифікації страхових послуг полягає у створенні можливостей для страхових компаній оперативно виявляти та оцінювати потенційні ризики клієнтів та забезпечити їх нейтралізацію за допомогою інструментів страхування та перестрахування.

Стратегічне управління процесами диверсифікації страхових послуг передбачає формування мотивів, цілей, каналів, інтересів та форм організації страхової діяльності в суспільстві (рис. 2). Економічний ефект від застосування даного інструменту управління, варто розглядати у двох площинах: по-перше, посилення та урізноманітнення майнового захисту страхувальників у розрізі окремих видів страхування; по-друге, зростання доходів страховиків, що дає їм змогу нарощувати власні страхові резерви та забезпечувати платоспроможність і рентабельність страхових операцій.

Серед загальновідомих стратегій управління визначальна роль належить стратегії ціноутворення на страхові послуги, адже завдяки збалансованій тарифній політиці страховика формуються фінансово-економічні відносини між стейкхолдерами страхового ринку. О. Козьменко справедливо наголошує про те, що «вдало сформована цінова стратегія – один зі складників комерційного успіху страхової компанії, забезпечення її конкурентоспроможності» [11, с. 175].

Досягнення ціннісних орієнтирів цінової стратегії для страхових компаній полягає у розширенні страхового поля завдяки збільшенню кількості укладених договорів аграрного страхування, що, відповідно, забезпечує зростання сум акумульованих страхових премій, а також мінімізацію ризиків, пов'язаних зі страховою і фінансово-економічною діяльністю страховика. Ключовими економічними цінностями участі у страховому процесі для страхувальників виступають своєчасність, повнота та якість страхового захисту під час дії страхового договору. У формалізованому вигляді загальна економічна цінність страховика і страхувальника від участі у страховому процесі набуває такого вигляду [3, с. 237]:

$$ЗЕЦ_{страховика} = f\ (Ц_{П} + Ц_{В.К.} + Ц_{С.Р.} - ЦС.В. - Ц_{А.В.}) \quad (1)$$

$$ЗЕЦ_{страхувальника} = f\ (ЦСЗ_{С} + Ц_{СП} + Ц_{С.С.О.} - НП_{Р}) \rightarrow \max, \quad (2)$$

де ЗЕЦ – загальна економічна цінність;

ЦСЗ – цінність страхового захисту;

$Ц_{СП.}$ – цінність сплати страхових послуг;

$Ц_{С.С.О.}$ – цінність сервісного страхового обслуговування;

$НП_{Р}$ – негативна подія, пов'язана з невиконанням страховиком своїх зобов'язань за страховим договором;

$Ц_{П.}$ – цінність формування прибутку страховиком;

$Ц_{В.К.}$ – цінність формування власного капіталу страховиком;

$Ц_{С.Р.}$ – цінність нагромадження страхових резервів страховиком;

$Ц_{С.В.}$ – цінність виплати страхових відшкодувань за фактом настання страхових подій;

$Ц_{А.В.}$ – цінність здійснення адміністративних витрат страховиком.

Вибір тієї чи іншої цінової стратегії страховиками має залежати від багатьох чинників, а саме попиту і пропозиції на страхові послуги, рівня ризикогенності об'єкта страхування, інноваційності страхового про-

Рис. 2. Ключові напрями диверсифікації в системі стратегічного управління діяльністю страхових компаній

Джерело: власні дослідження

дукту, платоспроможності потенційних страхувальників, умов страхування, сервісу та якості страхового обслуговування тощо (табл. 1). Окрім того, під час формування цінової стратегії варто враховувати специфіку галузі страхування (довгострокове страхування або загальні види страхування), оскільки існують суттєві розбіжності у процесі формування, розподілу та перерозподілу фінансових ресурсів страхових компаній. Із позиції страхового менеджменту, оптимальною вважається та цінова стратегія, що забезпечує страховику максимальну дохідність від реалізації страхових послуг за умов прийнятної ймовірності виникнення страхових ризиків.

Активний розвиток цифрової інформатизації суспільства ставить перед страховими компаніями якісно нові завдання щодо організації та впровадження інноваційних рішень у сфері надання послуг у режимі онлайн. Нині у світі сформувалася глобальна мережа фінансових та страхових технологій, орієнтованих на підвищення сервісу, якості та доступності різноманітних послуг. У вересні 2020 р. Єврокомісія прийняла нову Стратегію цифрових фінансів та визначила єдині правила та нагляд за страховиками. У зазначеній Стратегії окреслено такі основні пріоритети, як: усунення фрагментації на єдиному цифровому ринку, адаптація нормативно-правової бази ЄС для сприяння цифровим інноваціям та фінансуванню на основі даних і усунення проблем та ризиків, пов'язаних із цифровою трансформацією, підвищення цифрової операційної стійкості фінансової системи [2, с. 24].

Розроблення та використання сучасних цифрових технологій у галузі страхування об'єднується поняттям *InsurTech* та розглядається, як «сфера *FinTech*, у якій інноваційні технології використовуються учасниками страхового ринку для задоволення потреб споживачів страхових послуг на основі оптимізації своєї діяльності» [4, с. 125]. Для страхового ринку зазначені технології – це, передусім, можливості щодо збільшення доданої вартості на послуги, оптимізації трансакційних витрат, удосконалення бізнес-процесів, підвищення рівня безпеки і кібербезпеки в організації та проведенні страхової діяльності. Найпоширеніші *FinTech*-технології, що застосовуються на страховому ринку, висвітлено в табл. 2.

Представлені *FinTech* технології свідчать, що на ринку страхових послуг здійснюється поступове впровадження інноваційних управлінських рішень на всіх етапах взаємовідносин між учасниками страхового процесу. Починаючи від андерайтингу ризиків та закінчуючи виплатою страхових сум і відшкодувань, страхові компанії мають у своєму розпорядженні цифровий інструментарій для найширшого задоволення потенційних страхувальників у страховому захисті. Із позиції стратегічного маркетингу використання таких інструментів сприятиме: формуванню нових страхових продуктів, розширенню їх асортименту та каналів їх дистрибуції; налагодженню комунікаційних зв'язків між стейкхолдерами ринку; збільшенню кількості потенційних страхувальників; спрощенню механізму врегулювання страхових виплат тощо. Натомість існують певні загрози, пов'язані з неналежним захистом персональних даних і прав споживачів страхових послуг, недостатнім рівнем знань в операторів фінансових технологій щодо функціонування страхового ринку, але з набуттям практичного досвіду у стейкхолдерів страхового ринку щодо використання цифрових технологій зазначені проблеми поступово розв'язуватимуться.

Висновки. Зважаючи на високий рівень ризикогенності оточуючого середовища та необхідність своєчасної локалізації ймовірних загроз природного та антропогенного характеру, роль страхування на національному та глобальному рівнях щороку лише зростатиме. Це вимагатиме від страхових компаній ужиття інноваційних стратегій управління операційною, інвестиційною та фінансовою діяльністю страховика. Вітчизняний страховий бізнес потребує креативних рішень, здатних суттєво розширити покриття страхуванням майнових й особистих ризиків з одночасним забезпеченням платоспроможності та ліквідності страхових компанії. Вектор трансформаційних змін на страховому ринку повинен бути спрямований, передусім на підвищення конкурентоспроможності страхових компаній завдяки диверсифікації страхових послуг, налагодження дієвих комунікаційних зв'язків між учасниками страхового процесу, здійснення гнучкої тарифної політики, широке використання цифрових технологій у страховому процесі. Окреслені заходи є необхідними з позиції підвищення спроможності страхових компаній надавати високоякісні страхові послуги потенційним клієнтам з особистих й майнових видів страхування.

Таблиця 1

Різноманітність цінових стратегій на ринку страхових послуг

Вид стратегії	Маркетингова мета	Очікуваний результат
Довгострокові види страхування (життя та пенсій)		
Акумулювання фінансових ресурсів	Максимальне розширення спектру надання послуг	Забезпечення страхового захисту громадян
Інвестиційний розподіл фінансових ресурсів	Ефективне вкладання ресурсів (страхові платежі) у високоліквідні активи національної економіки	Формування додаткового джерела інвестицій для різних сфер та галузей економіки
Формування інвестиційного доходу	Капіталізація доходу за умов прийнятного фінансового ризику	Отримання додаткового доходу громадянами у вигляді фінансової ренти
Загальні види страхування (майнові види страхування)		
Використання максимально можливих тарифів	Генерування прибутку страхових компаній	Нейтралізація майнових ризиків за допомогою страхування та перестрахування
Оптимізація між ціною та якістю надання страхових послуг	Досягнення паритету між ціновими та якісними параметрами страхового обслуговування	Широке застосування механізму страхування для нейтралізації впливу майнових ризиків
Диверсифікація страхових тарифів	Залучення до страхового процесу потенційних страхувальників із різним рівнем їхнього доходу	Розширення страхового покриття та надання максимального спектра послуг у сфері майнових видів страхування

Джерело: власні дослідження

Таблиця 2

Порівняльна характеристика інноваційних інструментів FinTech на ринку страхових послуг

FinTech технологій на страховому ринку	Змістовна характеристика *FinTech*-технологій та їхній вплив на розвиток страхового ринку
Автоматизований андерайтинг	За допомогою комплексу андерайтингових заходів здійснюється ідентифікація, оцінювання та прийняття рішення про доцільність страхування ризиків у режимі реального часу
IOT – технологія на ринку страхових послуг	Цінність даної технології полягає у її здатності оперативно відстежувати зміни споживацького попиту, моделювати розмір страхових тарифів залежно від імовірності настання страхових ризиків
Технологія Big Data	Дана технологія, заснована на обробці великого масиву статистичних даних, дає змогу своєчасно встановлювати факт настання страхової події, проводити розрахунок величини збитків, а також виплату страхового відшкодування у межах договірних зобов'язань
Блокчейн у страхуванні	Вагомість даної технології для сфери страхування зумовлена можливостями економії часу на обслуговуванні договорів страхування, оптимізації бізнес-процесів страховика, зниження ризиків фінансових і страхових операцій, пришвидшення обміну інформацією між стейкхолдерами ринку тощо

Джерело: власні дослідження

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Біла книга. Майбутнє регулювання ринку страхування в Україні. Київ : НБУ, 2020. 28 с. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/White_paper_insurance_pr_2020-04-30.pdf?v=4 (дата звернення: 20.01.2021).
2. В ЄС прийнята Стратегія цифрових фінансів: єдині правила і нагляд за страховиками, фінтех і банками *Insurance TOP*. 2020. № 6(74). С. 24. URL https://forinsurer.com/files/file00693.pdf (дата звернення: 25.01.2021).
3. Віленчук О.М. Аграрне страхування в Україні: парадигма становлення та стратегія розвитку : монографія. Житомир : О.О. Євенок, 2019. 380 с.
4. Волосович С.В., Фоміна О.В. Технологічні інновації на страховому ринку. *Вісник КНЕУ.* 2018. № 5. С. 124–137.
5. Глобальні збитки страхової галузі від природних катастроф і пандемії в 2020 р. перевищили $160 трн. *Insurance TOP*. 2020. № 6(74). С. 12. URL ttphs://forinsurer.com/files/file00693.pdf (дата звернення: 25.01.2021).
6. Никулина Н.Н., Вавилова И.А. Взаимосвязь функциональных обязанностей страховых агентов и андеррайтеров в бизнес-процессе продаж страховых продуктов. *Страховое дело*. 2010. № 2. С. 32–36.
7. Пікус Р.В., Заколодяжний В.Д. Інноваційний розвиток страхової діяльності як основа підвищення її ефективності. *Вісник Київського національного університету ім. Т. Шевченка*. 2015. № 3(168). С. 72–80.
8. Примак Т.О. Маркетингові комунікаційні стратегії: комплексний підхід до їх класифікації. *Формування ринкової економіки. Маркетинг: теорія і практика*. Київ : КНЕУ, 2009. 653 с.
9. Рябоконь Н.П. До питання формування клієнтоорієнтованості як ключової компетенції компанії. *Ефективна економіка*. 2015. № 11. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4522&p=2 (дата звернення: 15.02.2016).
10. Страховий ринок України за 2009–2019 рр. URL: https://forinsurer.com/stat (дата звернення: 25.01.2021).
11. «4P» маркетингу страхових компаній : монографія / О.В. Козьменко та ін. ; кер. авт. кол. О.В. Козьменко. Суми : Університетська книга, 2014. 432 с.
12. Swiss Re представила огляд глобального ринку страхування у 2018 р., премії перевищили $5 трлн. URL: https://forinsurer.com/news/19/07/24/37009 (дата звернення: 02.02.2021).

REFERENCES:

1. Bila knyha (2020) [White Paper]. *Maibutnie rehuliuvannia rynku strakhuvannia v Ukraini* [Future regulation of the insurance market in Ukraine]. Kyiv: NBU, p. 28. Available at: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/White_paper_insurance_pr_2020-04-30.pdf?v=4 (accessed 20 January 2021).
2. V YeS pryiniata Stratehiia tsyfrovykh finansiv: yedyni pravyla i nahliad za strakhovykamy, fintekh i bankamy (2020) [The EU has adopted Strategy of Digital Finance: united rules and supervision of insurers, fintech and banks]. *Insurance TOP*, no. 6(74), p. 24. Available at: httphs://forinsurer.com/files/file00693.pdf (accessed 25 January 2021).
3. Vilenchuk O.M. (2019) *Ahrarne strakhuvannia v Ukraini: paradyhma stanovlennia ta stratehiia rozvytku* [Agrarian insurance in Ukraine: the paradigm of formation and development strategy]. Zhytomyr: O.O. Yevenok, 380 p. (in Ukrainian)
4. Volosovych S.V., Fomina O.V. (2018) *Tekhnolohichni innovatsii na strakhovomu rynku* [Technological innovations in the insurance market]. *Visnyk KNEU*, no. 5, pp. 124–137. (in Ukrainian)
5. Hlobalni zbytky strakhovoi haluzi vid pryrodnykh katastrof i pandemii v 2020 r. perevyshchyly $160 trn (2020) [Global bits of insurance galleries in natural disasters and pandemics in 2020 exceeded $ 160 trillion]. *Insurance TOP*, no. 6(74), p. 12. Available at: http://forinsurer.com/files/file00693.pdf (accessed 25 January 2021).
6. Nykulyna N.N., Vavylova Y.A. (2010) Vzaymosviaz funktsyonalnykh obiazannostei strakhovykh ahentov y anderraiterov v byznes-protsesse prodazh strakhovykh produktov [The relationship between the functional responsibilities of insurance agents and underwriters in the business process of selling insurance products]. *Strakhovoe delo*, no. 2, pp. 32–36. (in Russian)
7. Pikus R.V., Zakolodiazhnyi V.D. (2015) Innovatsiinyi rozvytok strakhovoi diialnosti yak osnova pidvyshchennia yii efektyvnosti [Innovative development of insurance activities as a basis for improving efficiency]. *Visnyk Kyivskoho natsionalnoho universytetu im. T. Shevchenka*, no. 3(168), pp. 72–80. (in Ukrainian)
8. Prymak T.O. (2009) *Marketynhovi komunikatsiini stratehii: kompleksnyi pidkhid do yikh klasyfikatsii. Formuvannia rynkovoi ekonomiky* [Marketing communication strategies: a comprehensive approach to their classification. Formation of a market economy]. Kyiv: KNEU, 653 p. (in Ukrainian)
9. Riabokon N.P. (2015) Do pytannia formuvannia kliientooriientovanosti yak kliuchovoi kompetentsii kompanii [For the formation of customer orientation as a key competence of the company]. *Efektyvna ekonomika*, no. 11. Available at: http://www.economy.nayka.com. ua/?op=1&z=4522&p=2 (accessed 15 February 2016).
10. Strakhovyi rynok Ukrainy za 2009–2019 rr. [Insurance market of Ukraine for 2009–2019]. Available at: https://forinsurer.com/stat (accessed 25 January 2021).
11. Kozmenko O.V. (2014) *"4P" marketynhu strakhovykh kompanii* ["4P" marketing of insurance companies]. Sumy: Universytetska knyha, 432 p. (in Ukrainian).
12. Swiss Re predstavyla ohliad hlobalnoho rynku strakhuvannia u 2018 r., premii perevyshchyly $5 trln Swiss [Re presented a review of global risk in 2018, premiums exceeded $ 5 trillion]. Available at: https://forinsurer.com/news/19/07/24/37009 (accessed 2 February 2021).

Стаття надійшла до редакції 21.02.2021.
The article was received 21 February 2021.

DOI: 10.32999/ksu2307-8030/2021-41-13

УДК 351:336(477)

Магро А.О.
аспірант кафедри фінансів, банківської справи та страхування
Дніпровського національного університету імені Олеся Гончара
ORCID: https://orcid.org/0000-0003-4092-5676
E-mail: mahroanhelina@gmail.com

ОЦІНЮВАННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ УПРОВАДЖЕННЯ РЕФОРМИ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ В УКРАЇНІ: ФІНАНСОВИЙ АСПЕКТ РОЗВИТКУ

Із упровадженням реформи децентралізації починаючи з 2014 р. Україна стала на новий етап свого розвитку. Зміни, що відбуваються під впливом реформи, передусім стосуються структури місцевих бюджетів, адже саме вони є ключовою фінансовою основою становлення адміністративних одиниць. Метою статті є дослідження сучасної структури місцевих бюджетів в умовах проведення реформи децентралізації для оцінювання майбутніх дій керівників ОТГ у розвитку територій. У статті досліджено та проаналізовано фінансові результати реформи, отримані за рахунок аналізування динаміки, структурного та порівняльного аналізу статичних даних. За результатами дослідження виявлено чинники формування сучасної структури місцевих бюджетів. Визначено, що запорукою розвитку територіальних громад стануть відповідні управлінські рішення керівництва ОТГ щодо формування, раціонального та ефективного розподілу фінансових ресурсів разом із використанням отриманих повноважень від уряду України.

Ключові слова: реформа децентралізації, об'єднані територіальні громади, місцеві бюджети, структура місцевих бюджетів, фінансові результати.

Магро А.А. ОЦЕНКА РЕЗУЛЬТАТОВ РЕФОРМЫ ДЕЦЕНТРАЛИЗАЦИИ В УКРАИНЕ: ФИНАНСОВЫЙ АСПЕКТ РАЗВИТИЯ
С внедрением реформы децентрализации начиная с 2014 г. Украина стала на новый этап своего развития. Изменения, происходящие под влиянием реформы, в первую очередь касаются структуры местных бюджетов, ведь именно они являются ключевой финансовой основой становления административных единиц. Целью статьи является исследование современной структуры местных бюджетов в условиях проведения реформы децентрализации для оценки будущих действий руководителей ОТГ в развитии территорий. В статье исследованы и проанализированы финансовые результаты реформы, полученные за счет анализа динамики, структурного и сравнительного анализа статистических данных. По результатам исследования выявлены факторы формирования современной структуры местных бюджетов. Определено, что залогом развития территориальных общин станут соответствующие управленческие решения руководства ОТГ по формированию, рациональному и эффективному распределению финансовых ресурсов вместе с использованием полученных полномочий от правительства Украины.

Ключевые слова: реформа децентрализации, объединенные территориальные общины, местные бюджеты, структура местных бюджетов, финансовые результаты.

Mahro Anhelina. EVALUATION OF THE RESULTS OF THE IMPLEMENTATION OF DECENTRALIZATION REFORM IN UKRAINE: FINANCIAL ASPECT OF DEVELOPMENT
Every inhabitant of a village or city has the right to modern medicine and education, accessible and high-quality administrative, communal, social services, good roads, clean and lighted streets. To this end, decentralization is taking place in Ukraine – the transfer of powers and finances from state authorities as close as possible to the people – local governments. Since 2014, Ukraine has entered a new stage of its development. The changes taking place under the influence of the reform primarily concern the structure of local budgets, as they are the key tool for the formation of newly created administrative units. Today, local budgets are a key component of the budget system of Ukraine. at the expense of local budgets are the main economic and social changes. local budget is the financial base of local government, an instrument of state regional policy, plans for the formation and use of financial resources of local communities, the main lever of financial equalization, the main source of financial resources. maintenance and development of the local economy, solving local, social problems and raising the welfare of the population of the territories. Therefore, it is very important for the local communities to follow the changes formed under the influence of the decentralization reform, to analyze its financial results, for its further development. The purpose of the article is to study the current structure of local budgets in the context of decentralization reform to assess the future actions of OTG leaders in the development of territories. The article examines and analyzes the financial results of the reform, obtained through the analysis of dynamics, structural and comparative analysis of static data. According to the results of the research, the factors of formation of the modern structure of local budgets are revealed. It is determined that the key to the development of territorial communities will be the relevant management decisions of the OTG leadership on the formation, rational and efficient allocation of financial resources, together with the use of powers received from the Government of Ukraine.

Keywords: decentralization reform, local communities, local budgets, structure of local budgets, financial results.

Постановка проблеми. У 1997 р. Україною було ратифіковано Європейську хартію місцевого самоврядування, що визначала основні принципи та механізми самоврядних органів влади. Відповідно до положень Хартії місцевого самоврядування та низки прийнятих законів після 1 квітня 2014 р., було створено дієвий і спроможний інститут місцевого самоврядування – об'єднані територіальні громади (ОТГ), основою яких почали виступати місцеві бюджети.

Перетворення, що відбуваються на території України завдяки ефективному впровадженню реформи, внесенню змін до Бюджетного та Податкового кодексів, Конституції України щодо децентралізації, посилюють значимість місцевих бюджетів для ОТГ. Саме тому аналізування стану структури місцевих бюджетів, фінансових результатів, отриманих завдяки впровадженню реформи децентралізації, є запорукою прийняття правильних управлінських рішень територіальних громад у напрямі їх розвитку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. За роки існування реформи децентралізації збільшилася кількість наукових праць, присвячених розгляду місцевих бюджетів. Такі вчені, як Ю. Ганущак [1], О. Бердонова [2], О. Бориславська, І. Заверуха, Е. Захарченко [3], В.В. Зубенко, А.С. Крупник, Т.А. Шаповал, О.В. Голинська [4], С.І. Юрій, В.Г. Дем'янишин, О.П. Кириленко [5], В.І. Кравченко [6] та ін., розглядають розвиток та структуру місцевих бюджетів за

різними аспектами, висвітлюючи проблеми, що виникають у процесі їх дослідження.

Незважаючи на достатню кількість праць, присвячених проблемам формування місцевих бюджетів, актуальність цієї теми є невичерпною, оскільки сучасна Україна знаходиться у постійному розвитку євроінтеграційних процесів, децентралізації влади та економічній і політичній нестабільності.

Мета статті – оцінити фінансові результати впровадження реформи децентралізації в Україні, на основі оцінювання виділити основні чинники, що формують місцеві бюджети для подальшого розвитку ОТГ.

Виклад матеріалу дослідження та його основні результати. Здобувши незалежність, в Україні була сформована бюджетна система, котра зосереджувалася на надмірній централізації влади. Своєю чергою, це позбавило місцеве самоврядування можливості самостійно та раціонально витрачати отримані кошти, тим самим зменшуючи мотивацію економічного розвитку на місцях та погіршуючи життя мешканців відповідних територій країни.

Із 1997 р., коли Україною було ратифіковано Європейську хартію місцевого самоврядування, розпочався розвиток місцевого самоврядування. На протязі 1997–1999 рр. було прийнято низку нормативно-правових актів: Закон України «Про місцеве самоврядування України (1997 р.); Конституція Автономної Республіки Крим (1998 р.); Закон України «Про місцеві державні адміністрації (1998 р.); Закон України «Про столицю України – місто-герой Київ» (1999 р.), що розмежовували та встановлювали повноважень окремих регіонів України. Але прийняття цих актів не прискорило реорганізацію системи публічної влади в державі.

Суттєві зміни розпочалися після 1 квітня 2014 р., коли було ухвалено Концепцію реформування місцевого самоврядування і територіальної організації влади в Україні, з прийняттям законів «Про співробітництво територіальних громад» (17.06.2014), «Про добровільне об'єднання територіальних громад» (05.02.2015) та внесенням змін до Бюджетного і Податкового кодексів щодо децентралізації.

Результатом таких змін стало створення об'єднаних територіальних громад, основою яких почали виступати місцеві бюджети. Їхня роль для ОТГ є дуже важливою, бо саме вони виступають фінансовою базою місцевого самоврядування, планом формування і використання фінансових ресурсів територіальних громад.

Так, із прискореним зростання ОТГ в Україні, що відбулося за рахунок ефективного впровадження реформи децентралізації, з року в рік вага місцевих бюджетів поступово збільшується. Про це свідчить одне з найголовніших досягнень децентралізації – збільшення доходів місцевих бюджетів у Зведеному бюджеті України.

До того як була розпочата реформа децентралізації, у державному бюджеті зосереджувалася більша частина фінансових ресурсів, тоді як на місцеві бюджети відводилося лише незначну їх частку. Починаючи з 2014 р. така ситуація поступово змінювалася, що й стало запорукою позитивного розвитку територіальних громад (рис. 1).

Із 2014 р. відбувається значне збільшення доходів місцевих бюджетів. Так, станом на 31.08.2020 дохід сягнув 312,2 млрд грн, що на 223,2 млрд грн більше, ніж у 2014 р. Такі позитивні результати свідчать про зміцнення фінансової бази органів місцевого самоврядування, їх участі у розв'язанні актуальних проблем розвитку держави, що є прямим наслідком дії реформи децентралізації.

Ще одним позитивним наслідком децентралізації, що відобразився на місцевих бюджетах, є збільшення частки доходів місцевих бюджетів у ВВП. Як відомо, ВВП є одним із ключових показників, що визначає рівень надходжень до державного та місцевих бюджетів.

Із початком реформи децентралізації та утворенням ОТГ частка доходів місцевих бюджетів у ВВП поступово збільшується – із 5,6% у 2014 р. до 7,8% станом на 31.08.2020 (рис. 2).

Отримані результати зумовлюються розвитком та розширенням повноважень органів місцевого самоврядування, їх зацікавленістю у поповненні бюджету за рахунок залучення фінансових резервів, отриманих від ефективного адміністрування податків і зборів, що, своєю чергою, призвело до росту власних доходів місцевих бюджетів (рис. 3).

У 2019 р. порівняно з 2018 р. власні доходи загального фонду місцевих бюджетів України зросли на 17% і становили 40,1 млрд грн. У 2020 р. власні доходи загального фонду місцевих бюджетів України за затвердженим планом становитимуть 291,9 млрд грн, такий ріст доходів став можливим за рахунок позитивного впливу децентралізації на формування ресурсної бази місцевих бюджетів, передусім за рахунок податку на доходи фізичних осіб (ПДФО), який за підсумками січня-вересня 2019 р. становить 58% усіх надходжень

Рис. 1. Динаміка доходів місцевих бюджетів України за 2014–2020 рр., млрд грн

Джерело: складено автором за даними [7]

Рис. 2. Динаміка частки доходів місцевих бюджетів у ВВП, %

Джерело: складено автором за даними [8]

Рис. 3. Власні доходи загального фонду місцевих бюджетів, млрд грн

Джерело: складено автором за даними [9]

806 ОТГ (табл. 1). У 2019 р. порівняно з 2018 р. за аналогічний період надходження від ПДФО зросли на 19,3%, у грошовому виразі – на 2,8 млрд грн та становили 17,4 млрд грн.

Надходження від акцизного податку суттєво не змінилися, але зменшилися на 0,9%, пояснюється це тим, що існують певні проблеми нелегального продажу підакцизних товарів.

Натомість доходи від місцевих податків і зборів показують позитивний ріст за кожним показником.

Так, надходження від плати за землю становили 2,9 млрд грн, що у грошовому виразі порівняно з аналогічним періодом минулого року збільшилися на 645,8 млн грн, або на 28,3%. Надходження в бюджет від єдиного податку на нерухоме майно у 2019 р. порівняно з 2018 р. зросли на 15,3% та становили 2,3 млрд грн, значною мірою це відбулося за рахунок зростання мінімальної заробітної плати, розвитку малого підприємництва та змін у Податковому кодексі.

Надходження до бюджету від сплати податку на нерухоме майно зросли у 2019 р. на 34,8%, або на 98,3 млн грн. Незважаючи на те що дохід від сплати цього податку збільшився, порівнюючи доходи від інших видів надходжень, він має незначну частку у власних доходах ОТГ.

Це спричинено тим, що в українській практиці податок на нерухоме майно розраховується залежно від площі об'єкта, тоді як у зарубіжних країнах установлюється від вартості об'єкта нерухомості. У цьому напрямі, на жаль, державою ще не прийнято достатньо нормативно-правових актів, котрі б давали змогу ОТГ розширити дохідну частину від даного податку.

Загалом у період 2014–2020 рр. у контексті децентралізації відбулося реформування бюджетної системи, міжбюджетних відносин, відбулися зміни у податковому законодавстві. Такі дії уряду сприяли підвищенню рівня фінансового забезпечення ОТГ та забезпечили формування нових прогресивних відносин в управлінні фінансовими ресурсами, а також створили умови для мотивації органів місцевого самоврядування до нарощування дохідної бази власних бюджетів.

Із процесом зростання дохідної частини місцевих бюджетів відбувається зростання їхньої видаткової частини (рис. 4).

Станом на 31.08.2020 сума видатків місцевих бюджетів України становила 492,9 млрд грн. Завдяки нагромадженим у дохідній частині місцевих бюджетних коштів органи місцевого самоврядування здійснюються видатки на соціальний та економічний розвиток відповідних територіальних громад (табл. 2).

Таблиця 1

Структура доходів ОТГ за підсумками січня-вересня 2019 р., млн грн

Найменування платежів	Надходження за 9 місяців 2019 р.	806 ОТГ (8 315,3 тис осіб) у тому числі:				
		665 ОТГ, утворених у 2015–2017 рр. (5 620,47 тис осіб)				141 ОТГ, утворених у 2018 р. (2 694,6 тис осіб)
		Надходження		Відхилення		Надходження за 9 місяців 2019 року
		9 місяців 2018 року	9 місяців 2019 року	+/–	%	
Всього	28117,0	14592,0	17406,5	2814,5	19,3	10710,5
Податок на доходи фізичних осіб	16261,2	8290,1	9884,1	1594,0	19,2	6377,1
Акцизний податок (всього)	1887,0	1136,1	1124,9	-11,2	0.9	762,1
– у т. ч. акцизний податок із палива	1267,1	899,6	855,9	-43,7	0.9	411,2
Місцеві податки і збори (всього)	8818,3	4633,8	5694,7	1060,9	0.2	3123,6
у т. ч.:						
– плата за землю	4218,2	2281,6	2927,4	645,8	28,3	1290,8
– єдиний податок	3930,0	2047,0	2360,0	313,0	15,3	1570,0
– податок на нерухоме майно	623,6	282,4	360,7	98,3	34,8	242,9
Плата за надання адміністративних послуг	325,1	175,7	190,4	14,7	8,4	134,7

Джерело: складено автором за даними [10]

Таблиця 2

Порівняльний аналіз видатків місцевих бюджетів за функціональною ознакою за 2018–2019 рр., млрд грн

Функціональна ознака	2018	2019	Частка у загальному обсязі видатків 2019 р.	Відхилення	
				+/–	%
Освіта	165,7	187,1	34	21,4	11
Пенсії	7,85	8,9	2	1,05	12
Медицина	93,2	89,8	16	-3,4	4
Правоохоронні органи	1,2	1,3	0	0,1	8
Транспорт	42,3	40,7	7	-1,6	4
Відсотки за запозиченнями	0,6	0,8	0	0,2	25
Соціальний захист	137,6	94,2	17	-43,4	46
Чиновницький апарат	27,9	34	6	6,1	18
Інші галузі економіки	34,4	40,6	7	6,2	15
Культура та спорт	18,8	21,5	4	2,7	13
Комунальне господарство	30	34,3	6	4,3	13
Сільське господарство	0,3	0,4	0	0,1	25
Охорона довкілля	3	3,4	1	0,4	12
Паливно-енергетичний комплекс	0,006	0,009	0	0,003	33
Всього	562,8	557,01	100		

Джерело: складено автором за даними [12]

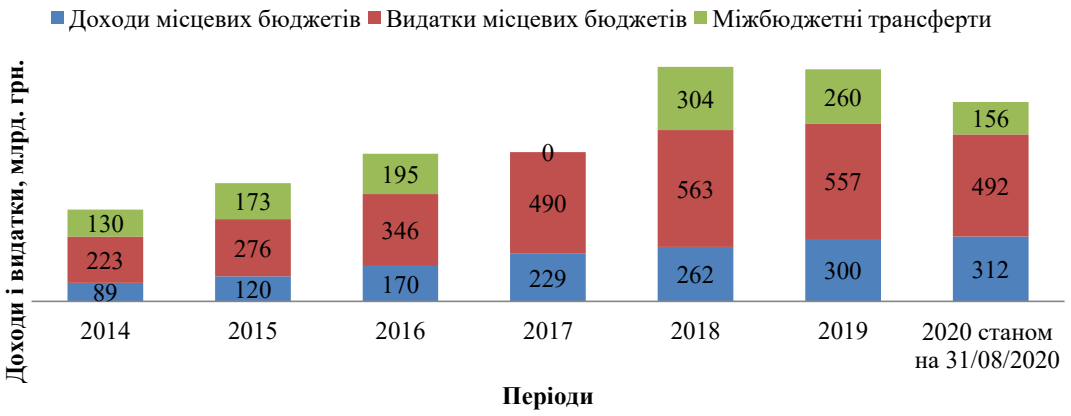

Рис. 4. Динаміка доходів і видатків місцевих бюджетів України за 2014–2020 рр., млрд грн

Джерело: складено автором за даними [11]

Видатки на освіту становили 187,1 млрд грн, що на 21,4 млрд грн, або на 11%, більше, ніж у минулому році. Видатки на пенсії збільшилися на 12% та становили 8,9 млрд. грн. Сума видатків на медицину в 2019 р. порівняно з 2017 р. зменшилися на 4%, а видатки на правоохоронні органи збільшилися на 8%.

На транспортні видатки відійшло 40,7 млрд грн, що на 1,6 млрд грн менше, ніж у 2018 р. Відсотки за запозиченнями станом на 2019 р. становили 8 млн грн, що порівняно з 2018 р. має більший показник на 3 млн грн. На соціальних захист із місцевих бюджетів було виділено видатків за 2019 р. на суму 94,2 млрд грн, що на 46% менше, ніж у минулому році.

На утримання органів місцевого самоврядування, а саме на чиновницький апарат, видатки у 2019 р. становили 34 млрд грн, що на 6,1 млрд грн, або на 18%, більше, ніж у минулому році. Видатки на культуру і спорт та комунальне господарство збільшилися на 13%, а витрати на сільське господарство – на 25%. На охорону довкілля було витрачено у 2019 р. 3,4 млрд грн, що лише на 4 млн грн більше, ніж у 2018 р. Незначні зміни видатків у порівнянні 2018 та 2019 рр. були надані для забезпечення паливно-енергетичного комплексу і становили різницю у 3 млн грн.

Протягом 2019 р. з місцевих бюджетів витрати були здійснені у сумі 557,01 млрд грн. Найбільшу частку у загальній сумі за рік мали такі статті витрат, як освіта (34%), соціальний захист (17%) та медицина (16%), що вказує на соціальне спрямування видатків, у результаті чого підвищується якість соціальних послуг, якість надання послуг у сфері освіти, реалізуються пріоритетні інвестиційні проєкти соціально-економічного розвитку областей, здійснюється модернізація системи охорони здоров'я, створюються умови для всебічного та повноцінного розвитку дітей.

Не меншу зацікавленість у фінансуванні пріоритетних напрямів розвитку областей та регіонів демонструє й держава. До того як розпочалась реформа децентралізації, в Україні рівень державної підтримки місцевого та регіонального розвитку був низьким.

Починаючи з 2014 р. держава демонструє повну зацікавленість у розвитку ОТГ. Було прийнято низку нормативно-правових актів, упроваджено державну регіональну політику, що спрямована на фінансову підтримку розвитку регіонів і громад, створення умов для динамічного та збалансованого розвитку територій.

У 2014 р. на соціально-економічний розвиток громад до місцевих бюджетів передавалося лише 0,5 млрд грн, станом на 2019 р. цей показник збільшився у 41,5 рази (рис. 5).

Починаючи з 2015 р. спостерігається збільшення субвенції на соціально-економічний розвиток, а також поступово з'являлися нові статті державної фінансової підтримки: державний фонд регіонального розвитку (2015 р.), субвенція на інфраструктуру ОТГ (2016 р.), кошти на будівництво спортивних суб'єктів, субвенція на розвиток медицини у сільській місцевості, кошти на підтримку секторальної регіональної підтримки (2017 р.).

Значущість державної фінансової підтримки місцевого та регіонального розвитку полягає у тому, що за допомогою неї відбувається приріст в основних фондах громад, а отже, зберігається частка власних фінансових ресурсів, яка може бути використана на інші заплановані цілі громади. Окрім того, важливим є те, що з 2017 р. остаточно закріпилася кількість державних джерел фінансування, сьогодні державна фінансова підтримка становить сім джерел (у 2014 р. – одне джерело).

Отже, проаналізувавши фінансові результати місцевих бюджетів на державному рівні, визначивши їхню частку у Зведеному бюджеті України та ВВП і місцевому, визначивши їхню структуру доходів, видатків та державну фінансову підтримку в умовах реформи децентралізації, було сформовано основні чинники формування сучасного стану місцевих бюджетів:

– дії уряду, спрямовані на розвиток реформи децентралізації;

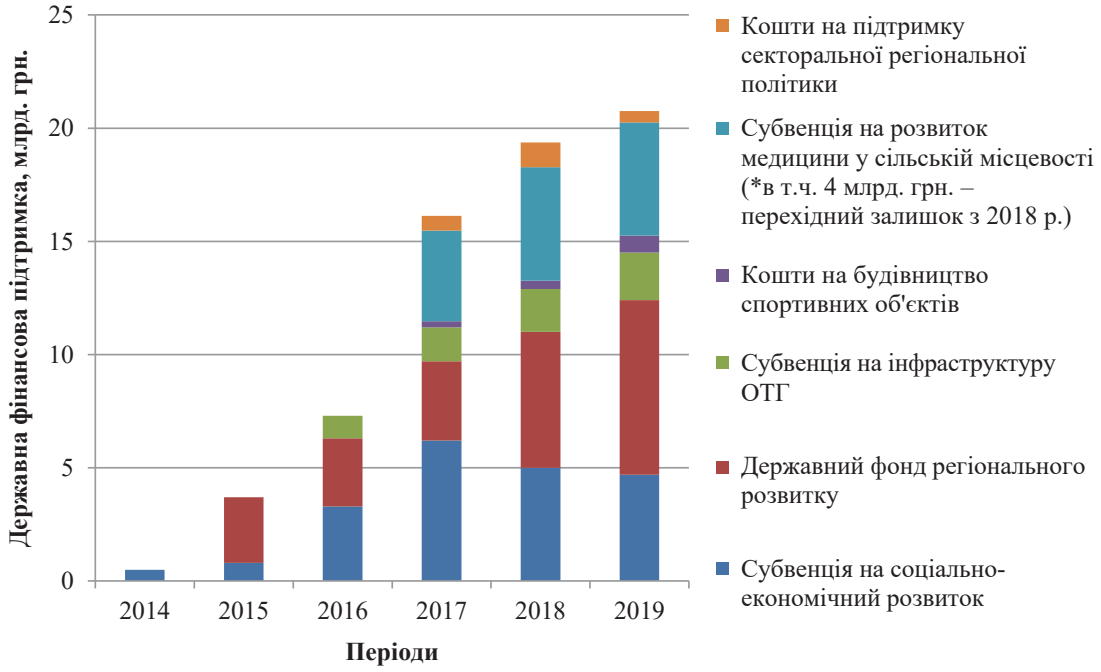

Рис. 5. Динаміка державної фінансової підтримки місцевого та регіонального розвитку, 2014–2020 рр., млрд грн

Джерело: складено автором за даними [8]

– прискорене зростання ОТГ в Україні;

– розвиток та розширення повноважень органів місцевого самоврядування;

– ефективне адміністрування податків і зборів;

– підвищення зацікавленості місцевого самоврядування у поповненні власних бюджетів;

– стимулювання соціально-економічного розвитку територій.

Виходячи з вищезазначеного, зроблено висновок, що найбільшим рушієм сталого та прискореного розвитку територій стала зацікавленість самого місцевого самоврядування. Запорукою зміцнення економічного потенціалу територіальних громад стануть відповідні управлінські рішення керівництва ОТГ щодо посилення чинників формування стану місцевих бюджетів за рахунок використання наявних та потенційних шляхів надходжень фінансових ресурсів територій, раціонального та ефективного їх розподілу, підвищення зацікавленості мешканців громади у розвитку, активно використовуючи отримані повноваження від змін до Бюджетного та Податкового кодексів, Конституції України та реалізації в країні реформи децентралізації.

Висновки. Провівши оцінювання результатів упровадження реформи децентралізації, визначено, що під впливом змін у сучасній Україні відкриваються нові фінансові можливості для місцевого самоврядування. Разом із цим сучасні умови потребують від ОТГ відповідних управлінських дій. Керівникам ОТГ необхідно активізувати громадську активність, розвиваючись у соціальному та економічному напрямах, поповнюючи місцеві бюджети та створюючи належну базу фінансових ресурсів задля сталого та прискорено розвитку територій. Забезпечити такі дії можливо за рахунок посилення виділених чинників формування стану місцевих бюджетів.

Продовження підтримки з боку влади у створенні сприятливих економічних та законодавчих умов, правильність розпорядження коштами і професійна компетенція керівників громад призведуть до прискореного наповнення місцевих бюджетів, розвитку та розквіту місцевого самоврядування в Україні.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Ганущак Ю. Місцеві бюджети. URL: https://despro.org.ua/media/upload/m_scev_byudzheti_do_druku_21_08_2012(1).pdf (дата звернення: 07.10.2020).
2. Берданова О.В. Всеукраїнська мережа фахівців та практиків з регіонального і місцевого розвитку. URL: https://regionet.org.ua/files/05.RLD_Resource_Berdanova_Materials_UA.pdf (дата звернення: 07.10.2020).
3. Вориславська О.М. та ін. Децентралізація публічної влади: досвід європейських країн та перспективи України. URL: https://despro.org.ua/media/upload/decentral_zac_ya_publ_chno_vladi_dosv_d_evropeyskih_derzhav_ta_perspektivi_ukra_ni(2).pdf (дата звернення: 07.10.2020).
4. Зубенко В.В. та ін. Сучасна бюджетна система: правила та процедури. URL: https://www.ibser.org.ua/sites/default/files/170x240_preview_0.pdf (дата звернення: 07.10.2020).
5. Юрій С.І., Дем'янишин В.Г., Кириленко О.П. Бюджетна система. URL: http://dspace.wunu.edu.ua/jspui/bitstream/316497/521/1/%d0%91%d1%8e%d0%b4%d0%b6%d0%b5%d1%82%d0%bd%d0%b0%20%d1%81%d0%b8%d1%81%d1%82%d0%b5%d0%bc%d0%b0.%20%d0%9f%d1%96%d0%b4%d1%80%d1%83%d1%87%d0%bd%d0%b8%d0%ba.pdf (дата звернення: 07.10.2020).
6. Кравченко В.І. Місцеві фінанси України : навчальний посібник. Київ, 2010. 487 с.
7. Доходи місцевих бюджетів України. URL: http://old.cost.ua/budget/revenue/ (дата звернення: 09.11.2020).
8. Моніторинг процесу децентралізації влади та реформування місцевого самоврядування станом на 10 грудня 2019 року. URL: https://decentralization.gov.ua/uploads/library/file/506/10.12.2019.pdf (дата звернення: 13.11.2020).
9. Моніторинг процесу децентралізації влади та реформування місцевого самоврядування станом на 10 вересня 2020 року. URL: https://decentralization.gov.ua/uploads/library/file/593/%D0%9C%D0%BE%D0%BDi%D1%82%D0%BE%D1%80%D0%B8%D0%BD%D0%B3__10.09.2020.pdf (дата звернення: 16.11.2020).
10. Місцеві бюджети: експерти проаналізували результати 9 місяців 2019 року. URL: https://decentralization.gov.ua/news/11861?page=4 (дата звернення: 16.11.2020).
11. Бюджет України. URL: http://old.cost.ua/budget/ (дата звернення: 16.11.2020).
12. Видатки місцевих бюджетів України за функціональною ознакою. URL: http://old.cost.ua/budget/expenditure/elements/ (дата звернення: 17.11.2020).

REFERENCES:

1. Hanushchak Yu. Mistsevi biudzhety [Local budgets]. Available at: https://despro.org.ua/media/upload/m_scev_byudzheti_do_druku_21_08_2012(1).pdf (accessed October 7, 2020).
2. Berdanova O.V. (2014) Vseukrainska merezha fakhivtsiv ta praktykiv z rehionalnoho i mistsevoho rozvytku [All-Ukrainian network of specialists and practitioners in regional and local development]. Available at: https://regionet.org.ua/files/05.RLD_Resource_Berdanova_Materials_UA.pdf (accessed October 7, 2020).
3. Vorislavskaya O.M., Zaverukha I.B., Zakharchenko E.M., Kurinyi A.V., Shkolyk A.M., Nicole Topperwin (2012) Detsentralizatsiia publichnoi vlady: dosvid yevropeiskykh krain ta perspektyvy Ukrainy [Decentralization of public power: experience of European countries and prospects of Ukraine]. Available at: https://despro.org.ua/media/upload/decentral_zac_ya_publ_chno_vladi_dosv_d_evropeyskih_derzhav_ta_perspektivi_ukra_ni(2).pdf (accessed October 7, 2020).
4. Zubenko V.V., Krupnyk A.S., Shapoval T.A., Holynska O.V. (2017) Suchasna biudzhetna systema: pravyla ta protsedury [Modern budget system: rules and procedures]. Available at: https://www.ibser.org.ua/sites/default/files/170x240_preview_0.pdf (accessed October 7,2020).
5. Iurii S.I., Demianyshyn V.H., Kyrylenko O.P. (2013) Biudzhetna systema [Budget system]. Available at: http://dspace.wunu.edu.ua/jspui/bitstream/316497/521/1/%d0%91%d1%8e%d0%b4%d0%b6%d0%b5%d1%82%d0%bd%d0%b0%20%d1%81%d0%b8%d1%81%d1%82%d0%b5%d0%bc%d0%b0.%20%d0%9f%d1%96%d0%b4%d1%80%d1%83%d1%87%d0%bd%d0%b8%d0%ba.pdf (accessed October 7, 2020).
6. Kravchenko V.I. (2010) Mistsevi finansy Ukrainy: navch. posibnyk [Local Finance of Ukraine: tutorial]. Kyiv, 487 p. (in Ukrainian)
7. Dokhody mistsevykh biudzhetiv Ukrainy [Revenues of local budgets of Ukraine]. Available at: http://old.cost.ua/budget/revenue/ (accessed November 9, 2020).
8. Monitorynh protsesu detsentralizatsii vlady ta reformuvannia mistsevoho samovriaduvannia stanom na 10 hrudnia 2019 roku [Monitoring the process of decentralization of power and reform of local self-government as of December 10, 2019]. Available at: https://decentralization.gov.ua/uploads/library/file/506/10.12.2019.pdf (accessed November 13, 2020).
9. Monitorynh protsesu detsentralizatsii vlady ta reformuvannia mistsevoho samovriaduvannia stanom na 10 veresnia 2020 roku [Monitoring the process of decentralization of power and reform of local self-government as of September 10, 2020]. Available at: https://decentralization.gov.ua/uploads/library/file/593/%D0%9C%D0%BE%D0%BDi%D1%82%D0%BE%D1%80%D0%B8%D0%BD%D0%B3__10.09.2020.pdf (accessed November 16, 2020).
10. Mistsevi biudzhety: eksperty proanalizuvaly rezultaty 9 misiatsiv 2019 roku [Local budgets: experts analyzed the results of 9 months of 2019]. Available at: https://decentralization.gov.ua/news/11861?page=4 (accessed November 16, 2020).
11. Biudzhet Ukrainy [Budget of Ukraine]. Available at: http://old.cost.ua/budget/ (accessed November 16, 2020).
12. Vydatky mistsevykh biudzhetiv Ukrainy za funktsionalnoiu oznakoiu [Expenditures of local budgets of Ukraine on a functional basis]. Available at: http://old.cost.ua/budget/expenditure/elements/ (accessed November 17, 2020).

Стаття надійшла до редакції 15.12.2020.
The article was received 15 December 2020.

СЕКЦІЯ 7
БУХГАЛТЕРСЬКИЙ ОБЛІК, АНАЛІЗ ТА АУДИТ

DOI: 10.32999/ksu2307-8030/2021-41-14

УДК 657.1.014.132

Височан О.С.
доктор економічних наук, професор кафедри обліку та аналізу Національного університету «Львівська політехніка»
ORCID: https://orcid.org/0000-0002-0066-2624
E-mail: oleh.s.vysochan@lpnu.ua

Борщук І.В.
кандидат економічних наук, доцент кафедри обліку та аналізу Національного університету «Львівська політехніка»
ORCID: https://orcid.org/0000-0002-2090-8425
E-mail: iryna.v.borshchuk@lpnu.ua

ОСОБЛИВОСТІ ОБЛІКУ У ГРОМАДСЬКИХ ОБ'ЄДНАННЯХ

У статті розкрито питання особливостей обліку у громадських об'єднаннях з урахуванням специфіки їх функціонування. Наведено особливості діяльності громадських організацій та громадських спілок як окремих організаційно-правових форм громадських об'єднань. Установлено, що основними відмінностями громадських об'єднань, які впливають на ведення ними бухгалтерського обліку, є: неприбутковий статус, непідприємницька діяльність як пріоритет, добровільність участі, відсутність майнового інтересу з боку учасників, можливість співробітництва з міжнародними урядовими та неурядовими організаціями, можливість утворення відокремлених підрозділів (набуття всеукраїнського статусу), право на фінансову підтримку з бюджетів різних рівнів, цільовий характер розпоряджання коштами та іншим майном, активна взаємодія з органами державної влади та місцевого самоврядування, помірний зовнішній контроль над діяльністю.

Ключові слова: бухгалтерський облік, громадське об'єднання, громадська організація, громадська спілка, цільове фінансування.

Височан О.С., Борщук И.В. ОСОБЕННОСТИ УЧЕТА В ОБЩЕСТВЕННЫХ ОБЪЕДИНЕНИЯХ

В статье раскрыты вопросы особенностей учета в общественных объединениях с учетом специфики их функционирования. Приведены особенности деятельности общественных организаций и общественных союзов как отдельных организационно-правовых форм общественных объединений. Установлено, что основными отличиями общественных объединений, влияющими на ведение ими бухгалтерского учета, являются: некоммерческий статус, некоммерческая деятельность как приоритет, добровольность участия, отсутствие имущественного интереса со стороны участников, возможность сотрудничества с международными правительственными и неправительственными организациями, возможность образования обособленных подразделений (приобретение всеукраинского статуса), право на финансовую поддержку из бюджетов различных уровней, целевой характер распоряжения средствами и иным имуществом, активное взаимодействие с органами государственной власти и местного самоуправления, умеренный внешний контроль над деятельностью.

Ключевые слова: бухгалтерский учет, общественное объединение, общественная организация, общественный союз, целевое финансирование.

Vysochan Oleh, Borshchuk Iryna. FEATURES OF ACCOUNTING IN PUBLIC ASSOCIATIONS

The article reveals the peculiarities of accounting in public associations, taking into account the specifics of their operation, in particular in the aspect of standard correspondence of accounts of the main operations of public associations with the status of a legal entity. Emphasis is placed on the use of targeted funding accounts, as well as revenues and expenditures of public associations. The peculiarities of the activity of public organizations and public unions as separate organizational and legal forms of public associations are given, taking into account the legal status of their founders and participants. It is established that the main differences of public associations that affect their accounting are: non-profit status – the lack of accounting for the concepts of "profit" and "loss"; non-entrepreneurial activity as a priority – focus on the satisfaction of public interests; voluntary participation – features of accrual and payment of entrance and annual membership fees; lack of property interest from the participants – the passive nature of the account of settlements with creditors; possibility of cooperation with international governmental and non-governmental organizations – conducting currency accounting; possibility of formation of separate subdivisions (acquisition of all-Ukrainian status) – keeping records of current internal settlements; the right to financial support from budgets of different levels – the formation of reports on the targeted use of budget funds; the target nature of the disposal of funds and other property – separate accounting of property by sources of income and areas of use; active interaction with public authorities and local governments – the possibility of funding through the Treasury; moderate external control over the activity – evidence of the legitimacy of the transactions. A combined version of the structure of sub-accounts of targeted funding and targeted revenues of public associations is proposed, which provides for the opening of analytical accounts of the second and third orders in terms of individual projects and budget items. Typical operations for public associations that determine the specifics of their accounting are: accrual and payment of membership fees, receipt of property from various sources, settlement with contractors in the implementation of individual projects, calculation of exchange rates, recognition of income and expenses.

Keywords: accounting, public association, public organization, public union, targeted funding.

Постановка проблеми. В Україні впродовж останніх років спостерігається стабільне зростання інтересу до вирішення суспільних проблем із залученням потенціалу громадських організацій. За даними статистики [1, с. 23], на 1 січня 2020 р. їхня кількість досягла 88 100 од. Громадські об'єднання викону-

ють свої статутні цілі шляхом реалізації низки програм і проєктів, що вимагає залучення фінансування з різних джерел, у т. ч. закордонних. Належне звітування щодо використання отриманих коштів, а також підвищення ефективності управління організацією неможливі без створення максимально інформативної системи бухгалтерського обліку.

Актуальність порушуваної проблеми створює об'єктивну необхідність для поглиблення наукових досліджень у царині облікового забезпечення системи управління громадськими об'єднаннями в Україні на основі наявних здобутків вітчизняної науки та міжнародного досвіду.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженню проблематики ведення обліку в організаціях небюджетної неприбуткової сфери економіки України присвячено праці таких науковців, як: О.О. Височан, Н.О. Гура, С.Г. Карпіцька, С.О. Левицька, Г.А. Созарукова, В.Т. Чая, В.Є. Швець, А.І. Ясінська та ін.

В Україні початок професійного інтересу до дослідження проблем бухгалтерського обліку в некомерційній галузі економіки можна віднести до середини 90-х років XX ст. Поштовхом до цього стало прийняття у 1992 р. Закону України «Про об'єднання громадян», яким було введено поняття «громадська організація» та покладено на них обов'язок щодо ведення оперативного й бухгалтерського обліку, а також формування статистичної звітності. Подальші загальносвітові та внутрішньодержавні виклики у сфері громадянського суспільства посприяли суттєвій модернізації цього нормативного акту, а в подальшому й прийняттю нового Закону «Про громадські об'єднання» зразка 2012 р.

Цей нормативно-правовий акт активізував діяльність суб'єктів громадянського суспільства в Україні, розширивши можливості їхньої діяльності. Його можна вважати початком інституційно-правового оформлення поля громадських об'єднань в Україні за європейським зразком [2, с. 282]. Статтею 23 Закону України «Про громадські об'єднання» [3] ведення бухгалтерського обліку, а також складання й подання фінансової та статистичної звітності відносяться до обов'язків таких організацій. Це надало нового поштовху зростанню інтересу вітчизняних науковців до проблем обліку у небюджетних неприбуткових організаціях.

Водночас ґрунтовних праць, у яких комплексно вирішуються проблеми, пов'язані з підвищенням інформаційно-аналітичної функції бухгалтерського обліку у громадських об'єднаннях, усе ще бракує.

Метою статті є виокремлення особливостей діяльності громадських об'єднань, які мають принципове значення для побудови системи бухгалтерського обліку в такого роду організаціях, а також формування на цій основі типової кореспонденції рахунків по базових ділянках облікового процесу.

Виклад матеріалу дослідження та його основні результати. В основі специфіки ведення обліку громадськими об'єднаннями лежать форми їхньої діяльності як нормативно-правові та організаційно-економічні категорії.

Форми діяльності громадського об'єднання – це способи практичної діяльності, спрямованої на втілення у життя цілей громадського об'єднання та поставлених перед ним завдань, які мають такі ознаки: регулюються нормами права; спричинюють юридичні наслідки; пов'язані зі створенням, реалізацією та охороною правових норм, забезпечуючи правотворчу, правозастосовну, правозабезпечувальну (зокрема, правоохоронну, контрольно-наглядову), договірну та розпорядчу діяльність [4, с. 90].

Юридичний статус засновників та членів (учасників) є основою для виокремлення громадських організацій та громадських спілок із сукупності громадських об'єднань (табл. 1).

До спеціальних принципів утворення та діяльності громадських об'єднань відносять: вільний вибір території діяльності; рівність перед законом, відсутність майнового інтересу їх членів (учасників); прозорість, відкритість та самоконтроль [5, с. 42].

Основними відмінностями громадських об'єднань від підприємств комерційного сектору економіки є цільовий характер фінансування діяльності, неприбутковий статус та заборона на розподіл майна і доходів між учасниками. Багато в чому саме ці обставини визначають основні завдання бухгалтерського обліку у громадських об'єднаннях (табл. 2).

Таким чином, особливості ведення обліку у громадських об'єднаннях лежать у декількох площинах (ділянках): облік доходів і витрат; нарахування та сплата членських внесків; розрахунки з контрагентами по виконуваних об'єднанням програмах (проєктах); отримання майна з різних джерел та використання його за цільовими напрямами.

Достатньо повний перелік доходів і витрат громадського об'єднання наведений у роботі [6]:

- доходи: членські внески, вступні внески, добровільні пожертви, гранти, доходи від підприємницької діяльності, позитивна курсова різниця, праця волонтерів (добровольців), асигнування з бюджету;

- витрати: оплата праці, нарахування на заробітну плату, витрати на відрядження, оренда, комунальні платежі, витрати на зв'язок, витрати на придбання і ремонт обладнання, витрати на публікації, цільові витрати на окремі програми, витрати, пов'язані зі здійсненням підприємницької діяльності, від'ємна курсова різниця, послуги банку, витрати на забезпечення діяльності волонтерів (добровольців), витрати на аудит програм, адміністративні витрати (оплата праці та нарахування по адміністративно-управлінському персоналу, канцелярські офісні витрати, службові відрядження тощо), інші цільові витрати.

Водночас в обліковій практиці громадських об'єднань часто такі доходи та витрати акумулюються на двох субрахунках: 719 «Інші доходи від операційної діяльності» та 949 «Інші витрати операційної діяльності» відповідно. Це становить певні труднощі під час контролю доцільності використання коштів та вимагає додаткового аналітичного розшифрування. Така аналітика напряму залежить від виокремлення конкретних джерел фінансування та напрямів використання отриманих коштів.

Таблиця 1

Види громадських об'єднань за організаційно-правовою формою

Види громадських об'єднань	Засновники:		Члени (учасники):	
	юридичні особи	фізичні особи	юридичні особи	фізичні особи
Громадська організація	–	+	–	+
Громадська спілка	+	–	+	+

Джерело: сформовано авторами з урахуванням норм, викладених у статті 1 Закону України «Про громадські об'єднання» [3]

Таблиця 2

Вплив галузевих особливостей на систему бухгалтерського обліку громадських об'єднань України

Особливості функціонування	Вплив на ведення обліку
Неприбутковий статус	Відсутність в обліковій практиці таких об'єктів, як прибуток та збиток → відсутність облікових записів щодо нарахування та сплати податку на прибуток → немає необхідності подавати податкову декларацію з податку на прибуток → існує вимога щодо складання та подання Звіту про використання доходів (прибутків) неприбуткової організації
Непідприємницька діяльність як пріоритет	Орієнтація на задоволення суспільних інтересів не виключає можливості отримання громадською організацією доходів від реалізації матеріальних цінностей, що вимагає належного відображення в обліку → органам статистики подається Звіт про діяльність громадської організації
Добровільність участі	Членство у громадському об'єднанні зазвичай передбачає сплату внесків, які використовуються для забезпечення діяльності об'єднання → членські внески (вступні, щорічні) відображаються в обліку у складі майна об'єднання → порядок нарахування та сплати членських внесків регулюється окремим Положенням про членські внески, яке розробляється згідно зі Статутом та затверджується рішенням Ради громадського об'єднання
Відсутність майнового інтересу з боку учасників	Члени (учасники) не відповідають за зобов'язаннями громадського об'єднання та не мають права на частку його майна → виключається можливість використання рахунку 67 «Розрахунки з учасниками» → субрахунок 685 «Розрахунки з іншими кредиторами» має ознаки виключно пасивного (за винятком коригувальних операцій)
Можливість співробітництва з міжнародними урядовими та неурядовими організаціями	Реалізація спільних цілей передбачає укладання угод про співробітництво → організація грошово-розрахункових операціях повинна передбачати можливість ведення валютного обліку
Можливість утворення відокремлених підрозділів (набуття всеукраїнського статусу)	За рішенням Ради громадського об'єднання відокремлені підрозділи створюються та функціонують відповідно до затвердженого Положення → облік поточних розрахунків із відокремленими підрозділами ведеться з використанням субрахунку 682 «Внутрішні розрахунки»
Право на фінансову підтримку з бюджетів різних рівнів	Можливість отримання допомоги за рахунок коштів державного та/або місцевих бюджетів передбачена законодавчо → облік повинен забезпечити достовірність формування звітів про цільове використання отриманих бюджетних коштів
Цільовий характер розпоряджання коштами та іншим майном	Порядок формування та використання власності громадського об'єднання визначається чинним законодавством та його Статутом → забезпечення роздільного обліку майна за джерелами надходження: майно, набуте як членські внески, передане громадському об'єднанню державою, пожертвуване громадянами (підприємствами, установами, організаціями), набуте в результаті підприємницької діяльності, придбане за рахунок власних коштів, отримане у тимчасове користування тощо
Активна взаємодія з органами державної влади та місцевого самоврядування	Можливість залучення громадських об'єднань до процесу формування і реалізації державної політики, вирішення питань місцевого значення → виконання державних замовлень призводить до необхідності створення системи аналітичних рахунків для обліку грошово-розрахункових операцій по реалізовуваних проєктах із залученням фінансування через органи казначейства
Помірний зовнішній контроль за діяльністю	Забезпечення доказової бази легітимності здійснюваних операцій → облікові документи зберігаються в архіві громадського об'єднання впродовж не менше п'яти років

Джерело: авторська пропозиція з урахуванням норм Закону України «Про громадські об'єднання» [3]

Можливу структуру цільового фінансування наведено в публікації В.Т. Чая та Г.А. Созарукової [7, с. 29]:

Варіант № 1: субрахунок № 1 – облік основних джерел фінансування (за сумами цільових коштів); субрахунок № 2 – облік інших джерел фінансування;

Варіант № 2: субрахунок № 1 – облік операцій із фінансування в рамках цільової програми 1-го рівня; субрахунок № 2 – облік операцій з фінансування в рамках цільової програми 2-го рівня; ...; субрахунок №№ – облік операцій із фінансування в рамках цільової програми n-го рівня.

Водночас, на нашу думку, для максимізації аналітичного потенціалу бухгалтерського обліку пріоритетним є комбінований варіант, коли до субрахунків рахунку 48 «Цільове фінансування і цільові надходження» відкриваються аналітичні рахунки другого та третього порядків у розрізі окремих проєктів та статей бюджету. Таким чином, досягається зіставність показників фінансового плану та результатів його виконання, які відбиваються у системі бухгалтерського обліку. Детальніше про це йшлося у публікації [8], де запропоновано три варіанти обліку цільового фінансування для потреб небюджетних неприбуткових організацій.

Ще одним важливим джерелом отримання коштів для громадського об'єднання є вступні та щорічні членські внески, облік яких подібний до існуючої практики в інших секторах некомерційної діяльності в Україні (для політичних партій така методика запропонована у [9]).

Основні проведення, характерні для операцій із набуття та використання майна громадськими об'єднаннями в Україні, представлено в табл. 3.

Аналітичний облік кожне громадське об'єднання підлаштовує під власні інформаційні потреби, однак загалом він повинен забезпечити максимальний контроль над грошовими коштами щодо цільового їх використання.

Висновки. Концепція бухгалтерського обліку у небюджетних неприбуткових організаціях передбачає врахування особливостей їх напрямів та форм діяльності. Для громадських об'єднань важливими є забезпечення цільового характеру фінансування діяльності, відповідність неприбутковому статусу та дотримання заборони на розподіл майна і доходів між учасниками. Водночас інші характеристики (добровільність участі, можливість співробітництва з міжнародними урядовими та неурядовими організаціями, можливість утворення відокремлених підрозділів, право на фінансову підтримку з бюджету країни, цільовий характер розпоряджання коштами та іншим майном, активна взаємодія з органами дер-

Таблиця 3

Типова кореспонденція рахунків обліку основних операцій громадських об'єднань зі статусом юридичної особи

Зміст господарської операції	Кореспонденція рахунків	
	Дебет	Кредит
Нараховано членські внески до сплати	685	484
Погашено заборгованість учасниками за нарахованими членськими внесками	311	685
Отримано основні засоби як благодійну допомогу	104, 109	483
Вартість отриманого основного засобу визнано як доходи майбутніх періодів	483	69
Нарахування амортизації по безоплатно отриманому основному засобу (щомісячно)	92	131
Визнання доходу у сумі, пропорційній сумі амортизації відповідних основних засобів (щомісячно)	69	745
Отримано бюджетні кошти в рамках співфінансування програм, проєктів	311	482
Відображено витрати, пов'язані з реалізацією програм, проєктів	949	631, 661, 651, 685, 20, 22, ...
Здійснено оплату витрат, понесених у зв'язку з реалізацією програм, проєктів	631, 661, 651, 685	311
Відображено дохід у розмірі понесених витрат	482	719
Визнано дохід від реалізації матеріальних цінностей у рамках діяльності, що не суперечить Статуту об'єднання	377	719
Отримано кошти за реалізовані матеріальні цінності	311	377
Списано собівартість реалізованих матеріальних цінностей	949	209

Джерело: авторське узагальнення практики ведення бухгалтерського обліку у громадських об'єднаннях України

жавної влади та місцевого самоврядування, помірний зовнішній контроль над діяльністю) також є визначальними під час побудови ефективної системи бухгалтерського обліку для такого типу організацій. При цьому розроблення аналітичних рахунків другого та третього порядків забезпечить чіткий розподіл коштів та іншого майна за джерелами отримання та напрямами використання, що є критично важливим для донорів громадських об'єднань та держави.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Україна у цифрах. 2019 : статистичний збірник / Державна служба статистики України. Київ, 2020. 44 с.
2. Петренко К. Інституційне забезпечення діяльності громадських об'єднань у країнах Центрально-Східної Європи (ЦСЄ). *Наукові записки ІПіЕНД ім. І.Ф. Кураса НАН України*. 2015. Вип. 2(76). С. 281–299.
3. Про громадські об'єднання : Закон України від 22 березня 2012 р. № 4572-VI / Верховна Рада України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4572-17#Text (дата звернення: 13.02.2021).
4. Ковалів М.В. Форми діяльності громадських об'єднань в Україні. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Юридичні науки*. 2016. № 845. С. 89–93.
5. Курило В.І., Рамазанова У.В. Адміністративно-правові засади діяльності громадських об'єднань в Україні : монографія. Київ : БУБіП, 2016. 222 с.
6. Карпицкая С.Г. Особенности бухгалтерского учета финансово-хозяйственной деятельности общественных объединений : автореф. дис. … канд. экон. наук : 08.00.12. Нижний Новгород, 2007. 25 с.
7. Чая В.Т., Созарукова Г.А. Порядок организации бухгалтерского учета в некоммерческой общественной организации. *Бухгалтерский учет в бюджетных и некоммерческих организациях*. 2009. № 1(217). С. 26–30.
8. Височан О.С., Височан О.О., Ясінська А.І. Особливості бухгалтерського обліку цільового фінансування у небюджетних неприбуткових організаціях. *Облік і фінанси*. 2017. № 1(75). С. 17–24.
9. Височан О.С., Височан О.О. Особливості бухгалтерського обліку у політичних партіях: облік членських внесків. *Облік і фінанси*. 2018. № 1(79). С. 28–33.

REFERENCES:

1. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy (2020) Ukraina u tsyfrakh [Ukraine in numbers]. Kyiv: Informatsiino-analitychne ahentstvo. (in Ukrainian)
2. Petrenko K. (2015) Instytutsiine zabezpechennia diialnosti hromadskykh ob'iednan u krainakh Tsentralno-skhidnoi Yevropy (TsSIe) [Institutional support for the activities of public associations in the countries of Central and Eastern Europe (CEE)]. *Naukovi zapysky IPiEND im. I.F. Kurasa NAN Ukrainy*, vol. 2, no. 76, pp. 281–299. (in Ukrainian)
3. Verkhovna Rada Ukrainy (2012) Pro hromadski ob'iednannia [About public associations]: Zakon Ukrainy, no. 4572-VI. Available at: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4572-17#Text (accessed 13 February 2021).
4. Kovaliv M.V. (2016) Formy diialnosti hromadskykh ob'iednan v Ukraini [Forms of activity of public associations in Ukraine]. *Visnyk Natsionalnoho universytetu "Lvivska politekhnika". Yurydychni nauky*, no. 845, pp. 89–93. (in Ukrainian)
5. Kurylo V.I., Ramazanova U.V. (2016) *Administratyvno-pravovi zasady diialnosti hromadskykh obiednan v Ukraini: monohrafiia* [Administrative and legal bases of activity of public associations in Ukraine: monograph]. Kyiv: BUBiP. (in Ukrainian)
6. Karpitskaya S.G. (2007) *Osobennosti bukhgalterskogo ucheta finansovo-khozyaystvennoy deyatel'nosti obshchestvennykh ob"edineniy* [Features of accounting of financial and economic activity of public associations] (PhD Thesis), Nizhniy Novgorod. (in Russian)
7. Chaya V.T., Sozarukova G.A. (2009) Poryadok organizatsii bukhgalterskogo ucheta v nekommercheskoy obshchestvennoy organizatsii [The order of organization of accounting in a non-profit public organization]. *Bukhgalterskiy uchet v byudzhetnykh i nekommercheskikh organizatsiyakh*, vol. 1, no. 217, pp. 26–30. (in Russian)
8. Vysochan O.S., Vysochan O.O., Yasinska A.I. (2017) Osoblyvosti bukhhalterskoho obliku tsilovoho finansuvannia u nebiudzhetnykh neprybutkovykh orhanizatsiiakh [Features of accounting for targeted funding in non-budgetary non-profit organizations]. *Oblik i finansy*, vol. 1, no. 75, pp. 17–24. (in Ukrainian)
9. Vysochan O.S., Vysochan O.O. (2018) Osoblyvosti bukhhalterskoho obliku u politychnykh partiiakh: oblik chlenskykh vneskiv [Features of accounting in political parties: accounting for membership fees]. *Oblik i finansy*, vol. 1, no. 79, pp. 28–33. (in Ukrainian)

Стаття надійшла до редакції 20.02.2021.
The article was received 20 February 2021.

DOI: 10.32999/ksu2307-8030/2021-41-15

УДК 657.37

Кулик В.А.
доктор економічних наук, професор,
професор кафедри бухгалтерського обліку та економічного контролю
Полтавської державної аграрної академії
ORCID: http://orcid.org/0000-0002-3271-7845
E-mail: kutsenkovictoria@gmail.com

Левченко З.М.
кандидат економічних наук, доцент,
професор кафедри бухгалтерського обліку та економічного контролю
Полтавської державної аграрної академії
ORCID: http://orcid.org/0000-0003-0188-6862
E-mail: zoia.levchenko@pdaa.edu.ua

Єрмолаєва М.В.
кандидат економічних наук, доцент,
професор кафедри бухгалтерського обліку та економічного контролю
Полтавської державної аграрної академії
ORCID: http://orcid.org/0000-0003-0469-0435
E-mail: maryna.iermolaieva@pdaa.edu.ua

ТАКСОНОМІЯ ФІНАНСОВОЇ ЗВІТНОСТІ ЗА МІЖНАРОДНИМИ СТАНДАРТАМИ

Починаючи з 2020 р. частина суб'єктів господарювання в Україні подаватиме фінансову звітність державним органам у форматі XBRL. Такий підхід є розповсюдженим у міжнародній практиці, проте достатньо новим для суб'єктів господарювання в Україні. Метою статті є визначення переваг та недоліків упровадження формату XBRL для подання фінансової звітності в Україні за МСФЗ, а також можливих способів організації цього процесу на вітчизняних підприємствах. За результатами дослідження встановлено переваги впровадження такого звітування для різних груп користувачів інформації фінансової звітності. Визначено, що алгоритм підготовки до переходу на звітування у XBRL складається з таких кроків: 1) перевірка власних IT-систем на предмет можливості формувати звітність у форматі XBRL; 2) мапінг даних із IT-систем і розширеної таксономії UA XBRL МСФЗ; 3) валідація XBRL.

Ключові слова: фінансова звітність, міжнародні стандарти фінансової звітності, таксономія, XBRL, iXBRL.

Кулик В.А., Левченко З.М., Ермолаева М.В. ТАКСОНОМИЯ ФИНАНСОВОЙ ОТЧЕТНОСТИ ПО МЕЖДУНАРОДНЫМ СТАНДАРТАМ

Начиная с 2020 г. часть субъектов хозяйствования в Украине будет подавать финансовую отчетность государственным органам в формате XBRL. Такой подход является распространенным в международной практике, однако достаточно новым для субъектов хозяйствования в Украине. Целью статьи является определение преимуществ и недостатков внедрения формата XBRL для представления финансовой отчетности в Украине по МСФО, а также возможных способов организации этого процесса на отечественных предприятиях. По результатам исследования установлены преимущества внедрения такой отчетности для различных групп пользователей информации финансовой отчетности. Также установлено, что алгоритм подготовки к переходу на отчетность в XBRL состоит из следующих шагов: 1) проверка собственных ИТ-систем на предмет возможности формировать отчетность в формате XBRL; 2) мапинг данных с ИТ-систем и расширенной таксономии UA XBRL МСФО; 3) валидация XBRL.

Ключевые слова: финансовая отчетность, международные стандарты финансовой отчетности, таксономия, XBRL, iXBRL.

Kulyk Viktoriya, Levchenko Zoia, Yermolaieva Maryna. TAXONOMY OF FINANCIAL STATEMENTS ACCORDING TO INTERNATIONAL STANDARTS

Starting in 2020, some businesses in Ukraine will submit financial statements to government agencies in eXtensible Business Reporting Language format. These changes in the current legislation require companies that fall under this legislation to use new approaches in preparing and submitting financial statements. eXtensible Business Reporting Language, which stands for eXtensible Business Reporting Language, is an XML-based language for tagging financial data, and enabling businesses to efficiently and accurately process and share their data. eXtensible Business Reporting Language taxonomies play the important role in financial reporting. On the one hand, they provide a system of computer-readable tags to allow the interchange of interactive information. On the other hand, a systematic, agreed-upon convention for naming each taxonomy tag is needed. The International Financial Reporting Standards taxonomy does not include tags for industry International Financial Reporting Standards reporting. Although the International Financial Reporting Standards taxonomy provides opportunities for expansion, taking into account the specifics of individual industries, not all jurisdictions will require or allow the use of the possibility of expansion. The purpose of the article is to identify the advantages and disadvantages of implementing the eXtensible Business Reporting Language format for the presentation of financial statements in Ukraine under International Financial Reporting Standards, as well as possible ways to organize this process in domestic enterprises. The results of the study identified the benefits of implementing such reporting for different groups of users of financial reporting information. It is determined that the algorithm of preparation for the transition to reporting in eXtensible Business Reporting Language consists of the following steps: 1) checking their own IT systems for the ability to generate reports in eXtensible Business Reporting Language format; 2) mapping of data from IT systems and extended taxonomy UA eXtensible Business Reporting Language International Financial Reporting Standards; 3) eXtensible Business Reporting Language validation.

Keywords: financial statements, international financial reporting standards, taxonomy, XBRL, iXBRL.

Постановка проблеми. Починаючи з 2020 р. частина суб'єктів господарювання в Україні подаватиме фінансову звітність державним органам у форматі XBRL (eXtensible Business Reporting Language). Таких підприємств в Україні налічується понад 5 тис.

Наказом Міністерства фінансів України «Про затвердження перекладу Таксономії фінансової звіт-

ності за міжнародними стандартами фінансової звітності» № 452 від 25.10.2019 затверджується переклад Таксономії фінансової звітності за міжнародними стандартами фінансової звітності, випущеної Фондом міжнародних стандартів фінансової звітності (м. Лондон, Велика Британія). Наведена у додатку до Наказу Таксономія фінансової звітності узгоджена з форматом XBRL та підтримується Радою з Міжнародних стандартів фінансової звітності. Зазначені зміни чинного законодавства вимагають від підприємств, що підпадають під дію Наказу, використання нових підходів до складання та подання фінансової звітності. Наказ підготовлено з метою реалізації Закону України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» для забезпечення дотримання положень цього Закону щодо вимог складання та подання фінансової звітності за міжнародними стандартами фінансової звітності в єдиному електронному форматі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблеми використання Міжнародних стандартів фінансової звітності вітчизняними підприємствами досліджувалися у працях І.Д. Бенько, С.Ф. Голова, З.В. Задорожного, М.Р. Лучко, С.О. Кузнєцової та І.Б. Чернікової. Упровадження формату XBRL для подання фінансової звітності в Україні за МСФЗ розглядалися у наукових статтях О.Ю. Балазюк, Т.І. Єфіменко, В.А. Мамонової, Т.О. Савчук, І.М. Сисоєвої, Т.М. Сторожук та Н. Шматко. Проте останні зміни законодавства, що регламентують складання звітності у форматі XBRL, посилюють необхідність більш поглибленого вивчення цього питання.

Метою статті є визначення переваг та недоліків упровадження формату XBRL для подання фінансової звітності в Україні за МСФЗ, а також можливих способів організації цього процесу на вітчизняних підприємствах.

Виклад матеріалу дослідження та його основні результати. Таксономія – це класифікація і систематизація об'єктів найчастіше через подання їх у вигляді дерева. Таксономія МСФЗ (IFRS Taxonomy) – це проєкт Ради з МСФЗ. Таксономія МСФЗ оновлюється щороку. Це пов'язано зі створенням та публікацією нових стандартів бухгалтерського обліку та фінансової звітності, ситуаціями, що мають місце у практичній діяльності, уведенням нових блоків у Таксономію МСФЗ.

Головне завдання цього проєкту Ради з МСФЗ – дати світові єдиний формат для обміну в електронному вигляді звітністю, підготовленою відповідно до МСФЗ. Таксономія МСФЗ – корисне джерело інформації. Оскільки стандарти не містять рекомендованих форм звітності за МСФЗ, таксономія МСФЗ є неофіційно рекомендованою звітністю. Для перегляду такої звітності необхідне спеціальне програмне забезпечення – програми перегляду XBRL.

Із технічного погляду таксономія базується на XBRL, відкритому стандарті для подання фінансової звітності в електронному вигляді. Основні технічні переваги XBRL: 1) ввід-вивід даних здійснюється автоматично без додаткових перетворень; 2) вартість процесу складання звітності зменшується за рахунок автоматизації та стандартизації бізнес-процесів підприємства; 3) завдання, пов'язане із заповненням звіту, передається машині автоматично, що підвищує швидкість та автоматичну ідентифікацію під час заповнення звіту; 4) зіставлення даних відбувається автоматично; 5) час для прийняття рішень на підставі звітів скорочується, оскільки дані відстежуються автоматично; 6) зникає необхідність маніпулювання даними, тому можна зосередити зусилля на аналізуванні даних та їх використанні для спілкування з контрагентами; 7) зменшується час на підготовку та передачу відповідей контрагентам; 8) регуляторний процес відбувається швидко й економічно [1; 5].

Зараз Рада з МСФЗ популяризує xbrl-формат (таксономії) серед укладачів та користувачів фінансової звітності. Таксономія МСФЗ перекладена з англійської на іспанську, арабську, українську й інші мови. Окрім таксономії МСФЗ, існують таксономії US GAAP, UK GAAP і таксономії фінансової звітності інших країн. Для розкриття інформації, що не охоплюється таксономією МСФЗ, регулятор може внести розширення (тобто доповнення) до таксономії МСФЗ, щоб відобразити інакшу інформацію, яку треба передавати регулятору.

Таксономія МСФЗ не включає теги для галузевої звітності за МСФЗ (тобто така інформація, яка повідомляється підприємствами тільки певної галузі). Незважаючи на те що таксономія МСФЗ забезпечується можливостями для розширення з урахуванням специфіки окремих галузей, не всі юрисдикції вимагатимуть або даватимуть змогу використовувати можливості розширення. Таксономія МСФЗ є глобальним стандартом для визначення фінансової звітності за МСФЗ. Як результат, розкриття інформації, яка зазвичай розкривається тільки в межах певної країни або регіону, не входить до складу таксономії МСФЗ.

Програмне забезпечення, яке дає змогу підприємству складати та подавати звітність у XBRL-форматі, безкоштовне. Воно допомагає у роботі з фінансовою інформацією, що включає її збирання, накопичення, систематизацію, співставлення, передачу та аналізування із високим рівнем точності. XBRL-формат фінансової звітності використовують уряди різних країн для управління державою та інших цілей. XBRL-формат фінансової звітності забезпечує економію коштів платників податків та дає змогу більш раціонально управляти державними фінансами. Зокрема, уряди США і Нідерландів використовують можливості звітів у форматі XBRL для роботи з нефінансовою інформацією. Корпорація Morgan Stanley ввела додаткові показники у Таксономію МСФЗ і тепер використовує її для складання прогнозів та потенційних моделей розвитку підприємства [2].

XBRL використовують усі країни Великої двадцятки, а також окремі корпорації. Компанія Wacoal (японський конгломерат, що виробляє та реалізує жіночу білизну; щорічні доходи становлять приблизно 1,6 млрд дол.) захотіла об'єднати оперативну інформацію, яка надходить із 36 філій у 23 країнах, що використовують 32 різні патентовані бізнес-додатки. Wacoal використала XBRL для об'єднання цих систем, створила повністю автоматизований процес без ручного повторного введення даних [3].

Комітет європейських органів банківського нагляду складається приблизно з 27 регуляторів із різних країн Європейського Союзу. Учасники збирають інформацію про платоспроможність і ліквідність фінансових організацій, за якими вони здійснюють контроль. Комітет пропонує використовувати XBRL як середовище для обміну даними про стандартну ліквідність і платоспроможність. Одна з першопрохідців XBRL – національна податкова інспекція Японії (National Tax Agency of Japan, NTA) – у 2004 р. впровадила електронну систему подання податкової декларації, використовуючи за стандарт XBRL 2.0. [4]. У Сполучених Штатах Америки XBRL-проєкт розпочато з 2008 р., його впровадження у практичну діяльність відбувається декількома етапами, на першому з них звітність у форматі XBRL почали надавати найбільші компанії, а пізніше – іноземні компанії, що використовують міжнародні стандарти фінансової

звітності. У Великій Британії з 2013 р. Управління Її Величності за податками та митними зборами та Реєстраційна палата використовують формат XBRL для передачі даних. XBRL був прийнятий Міністерством із корпоративних питань Індії для обміну фінансовою інформацією із центральним урядом. Отже, впровадження XBRL у світі набуло широкого розповсюдження, тому впровадження складання фінансової звітності у цьому форматі в Україні є своєчасним.

Законом України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність» передбачено, що таксономія фінансової звітності – це склад статей і показників фінансової звітності та її елементів, які підлягають розкриттю. Таксономія фінансової звітності затверджується центральним органом виконавчої влади, що забезпечує формування та реалізує державну політику у сфері бухгалтерського обліку. Фінансова звітність та консолідована фінансова звітність, складені на основі таксономії фінансової звітності за міжнародними стандартами фінансової звітності в єдиному електронному форматі, подається до порталу «Система фінансової звітності». Звітність у форматі XBRL в Україні розпочала своє існування з 2019 р. одночасно із запровадженням програмного продукту «Єдине вікно», що включає систематизовану інформацію про всіх суб'єктів господарювання України.

Перелік кодів, зазначених у Таксономії МСФЗ, дає змогу складати звітність, яка буде зрозуміла різним групам користувачів. Окрім кодів, Таксономія МСФЗ включає опис окремих елементів, які у ній закодовані. Це дає користувачу змогу зрозуміти процес складання звітності за допомогою таксономії. Система фінансової звітності – це система, яка дає змогу отримувати, перевіряти, обробляти та розкривати фінансову звітність суб'єктів звітування та їхніх аудиторських звітів на основі використання документів у форматі Inline XBRL (iXBRL), що розроблені на основі таксономії, прийнятої та опублікованої Міністерством фінансів України. Файл, створений у XBRL-форматі, відкривається будь-яким Інтернет-браузером. Інформація файлу може зчитуватися без участі людини. Таксономія у форматі UA XBRL МСФЗ є адаптованою для подання звітності в Україні. Існує два напрями української таксономії UA XBRL МСФЗ: загальна Таксономія (General Taxonomy); Таксономія для банківського та страхового секторів (Insurance Taxonomy).

Таксономія UA XBRL МСФЗ затверджується та оприлюднюється Мінфіном, а також адаптована до особливостей складання фінансової звітності в Україні і включає у себе звіт аудитора і звіт про управління. Таксономія UA XBRL МСФЗ надає можливість вибрати один із двох варіантів складання фінансової звітності для суб'єктів господарювання (за винятком банків), а саме: 1) фінансову звітність, яка містить Звіт про фінансовий стан, складений згідно з розподілом активів та зобов'язань на поточні/непоточні разом з іншими звітами та примітками (General Taxonomy – 210–310); 2) фінансову звітність, яка містить Звіт про фінансовий стан, складений у порядку ліквідності разом з іншими звітами та примітками (General Taxonomy – 220–320).

У звіті аудитора, який складається за підсумками проведеного аудиту, вказується, що звітність складається суб'єктом господарювання у форматі iXBRL, що ця звітність є достовірною та відображає фінансовий стан та фінансові результати діяльності у повному обсязі. Аудиторський звіт підписує керівник аудиторської фірми або керуючий партнер, оскільки саме вони відповідають за правильність проведення аудиту аудиторською компанією. Стандартизація МСФЗ не спрямована на деталізацію усіх процедур фінансового обліку, найчастіше перевага віддається професійній самостійності бухгалтерів, а також професійному судженню.

Світова практика показує, що в середньому впровадження формату XBRL дало змогу досягти таких результатів: скорочення часу, необхідного для підготовки інформації, на 96%; представлення прозорої інформації в одному стандартизований форматі всім зацікавленим сторонам; прискорення та поліпшення якості обміну діловою інформацією; усунення надмірності і дублювання звітних даних шляхом побудови єдиної системи збору та обробки звітності на основі МСФЗ; зменшення кількості математичних помилок

Таблиця 1

Окремі звіти та примітки, які входять до фінансової звітності на основі General Taxonomy та Insurance Taxonomy

Код	Назва звіту	Стандарт
General Taxonomy		
101000	Звіт про управління	МСБО 1
103000	Регулярна та особова інформація про суб'єкта господарської діяльності	
104000	Звіт аудитора	МСА 700
110000	Загальна інформація про фінансову звітність	МСБО 1
210000	Звіт про фінансовий стан, поточні/непоточні	МСБО 1
220000	Звіт про фінансовий стан, у порядку ліквідності*	
310000	Звіт про сукупний дохід, прибуток або збиток, за функцією витрат	МСБО1
320000	Звіт про сукупний дохід, прибуток або збиток, за характером витрат	
510000	Звіт про рух грошових коштів, прямий метод	МСБО 7
822100	Примітка – основні засоби	МСБО 16
Insurance Taxonomy		
101000	Звіт про управління	МСБО 1
103000	Регулярна та особова інформація про суб'єкта господарської діяльності	УКР
104000	Звіт аудитора	МСА 700
110000	Загальна інформація про фінансову звітність	МСБО 1
210000	Звіт про фінансовий стан, поточні/непоточні	МСБО 1
510000	Звіт про рух грошових коштів, прямий метод	МСБО 7
800300	Примітки – звіт про рух грошових коштів, розкриття додаткової інформації	МСБО 7
822100	Примітка – основні засоби	МСБО 16

* Вибирається у разі застосування General Taxonomy – 220–320

до нуля; зниження вартості володіння IT-системами на 40%; підвищення ефективності діяльності державних установ; інтеграція національного бізнесу в міжнародний інформаційний простір.

Для різних груп користувачів облікової інформації буде доступна низка переваг у разі переходу на звітність у XBRL-форматі. Підприємства отримають такі переваги: складання фінансової звітності без помилок та перекручень; неможливість дублювання даних фінансової звітності під час подання відповідним органам; складання фінансової звітності у XBRL-форматі зробить її більш зрозумілою для потенційних інвесторів та сприятиме залученню додаткових коштів в економіку України.

Держава отримає такі переваги: інформація про стан та результати діяльності підприємств збиратиметься в автоматичному режимі; автоматично проводитиметься аналізування показників звітності; ризики виявлятимуться автоматично, що дасть змогу оперативно на них реагувати; регуляторний процес, що здійснюють державні органи, буде ефективнішим.

Інвестори матимуть такі переваги: звітність підприємств, що можуть бути використані для інвестицій, розшириться; аналізування звітності проводитиметься в автоматичному режимі; дані оброблятимуться швидше та якісніше; будуть більш зрозумілими перспективи розвитку бізнесу.

Документ XBRL дає змогу передавати інформацію за тегами з документа в Microsoft®Excel або в іншу базу даних із мінімальною обробкою. Користувач фінансової звітності може переглядати та аналізувати інформацію за тегами, використовуючи доступне програмне забезпечення, наприклад інструменти скринінгу, які порівнюють розкриття інформації між суб'єктами господарської діяльності. Сертифіковане програмне забезпечення, що може бути використане підприємствами під час складання фінансової звітності у форматі XBRL, узагальнено на сайті Консорціуму XBRL. Складаючи звітність у XBRL-форматі, підприємства використовують такі інструменти: редактор таксономії; створювач звіту XBRL; валідатор XBRL; процесор XBRL; інтерфейси прикладних програм (API).

Існують як окремі XBRL-інструменти (Arelle, Fujitsu тощо), так і інтегровані рішення в ERP- та BI-системах (SAP, Oracle). Частина програмних продуктів є безкоштовними, інші – умовно безкоштовними. Це означає, що потребують оплати додаткові функції програмного забезпечення, наприклад «Валідатор» або «Створювач звіту». Ці функції не є обов'язковими, але значно полегшують роботу користувача.

Є кілька способів переходу на XBRL. 1. Портал регулятора приймає від підприємства підготовлені файли у форматах MS Excel, MS Word, PDF. Такий підхід може застосовуватися підприємствами малого бізнесу. До недоліків такого підходу можна віднести: неавтоматизований спосіб уведення даних, є можливість впливу «людського фактору» на звітність; неможливість використання звітності поза межами звітного періоду. 2. Подача звітності у XBRL-форматі аутсорсинговими компаніями. Перевагами такого способу є те, що підприємству, яке звітує, необов'язково мати спеціальне програмне забезпечення; ймовірність допущення помилок низька; зазвичай аутсорсинговими компаніями ці послуги надаються в «пакеті іншої послуги». Недоліками підходу є: висока ціна та відсутність контролю над звітністю, що подається у кінцевому підсумку. 3. Підприємство може вдосконалити програмне забезпечення, що використовується на ньому, через упровадження механізмів конвертації фінансової звітності у формат XBRL. Перевагами такого способу є те, що підприємству не потрібно придбавати нове програмне забезпечення; підприємство може контролювати фінансову звітність «на виході». Недоліками такого способу є те, що діюче програмне забезпечення потребуватиме постійного оновлення. 4. Придбання нового програмного забезпечення, яке включає інструмент для формування звітів у XBRL-форматі. Перевагами такого способу є те, що підприємство може контролювати фінансову звітність «на виході»; отримає комплексний результат щодо автоматизації системи управління; може використовувати вигоди від нового програмного забезпечення у середньостроковій перспективі. Недоліком підходу є висока ціна. 5. У будь-якому разі підприємство повинно визначитися зі способом переходу на складання звітності у XBRL-форматі, оскільки це є обов'язковою вимогою законодавства.

Висновки. МСФЗ є найкращою практикою розкриття фінансової інформації, що набула широкого розповсюдження у світі. XBRL є кращим з існуючих форматів інформації, що може використовуватися для обміну. XBRL є загальновизнаним міжнародним стандартом для подання фінансової звітності за МСФЗ в електронному вигляді. Із 2020 р. частина вітчизняних підприємств зобов'язана подавати фінансову звітність у форматі XBRL за МСФЗ. Алгоритм підготовки до переходу на звітування у XBRL складається з таких кроків: 1) моніторинг власних можливостей підприємства, пов'язаних із використанням формату XBRL для складання звітності; 2) визначення співвідношення між даними інформаційних систем із можливостями розширеної таксономії UA XBRL МСФЗ; 3) валідація XBRL.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Застосування XBRL: що потрібно знати про новий стандарт звітування та як це працює у світі. *Бухгалтер&Закон*. № 37–38. URL: https://bz.ligazakon.ua/ua/magazine_article/BZ011883
2. Кулик В.А. Розвиток бухгалтерського обліку на підприємствах електронного бізнесу. Полтава, 2017. 410 с.
3. Кулик В.А., Шпигун Є.О. Необхідність застосування розширеної мови ділової звітності (XBRL) у процесі формування звітності вітчизняних підприємств : *Тези Всеукраїнської науково-практичної on-line конференції аспірантів, молодих учених та студентів, присвяченої Дню науки,* м. Житомир, 10 травня 2016 р. Житомир, 2016. С. 32–33.
4. Шматко Н. Ще раз про те, чому саме XBRL. URL: https://ibuhgalter.net/ru/articles/477
5. Плаксієнко В.Я. Облік, оподаткування та аудит : навчальний посібник. Київ : ЦУЛ, 2019. 509 с.

REFERENCES:

1. Zastosuvannya XBRL: shho potribno znaty pro novyj standart zvituvannya ta yak ce pracyuye u sviti [Using XBRL: what you need to know about the new reporting standard and how it works in the world]. *Buxgalter&Zakon*, no. 37–38. URL: https://bz.ligazakon.ua/ua/magazine_article/BZ011883 (in Ukrainian)
2. Kulyk V.A. (2017) Rozvytok buxgalterskogo obliku na pidpryyemstvax elektronnogo biznesu [Development of accounting in e-business enterprises]. Poltava: PUET. (in Ukrainian)
3. Kulyk V.A., Shpygun Ye.O. (2016) Neobxidnist zastosuvannya rozshyrenoyi movy dilovoyi zvitnosti (XBRL) u procesi formuvannya zvitnosti vitchyznyanyx pidpryyemstv [The need to use the extended language of business reporting (XBRL) in the process of forming the reporting of domestic enterprises]: *Tezy Vseukrayinskoyi naukovo-praktychnoyi on-line konferenciyi aspirantiv, molodyx uchenyx ta studentiv, prysvyachenoyi Dnyu nauky*. (in Ukrainian)
4. Shmatko N. Shhe raz pro te, chomu same XBRL [Once again about why XBRL]. URL: https://ibuhgalter.net/ru/articles/477 (in Ukrainian)
5. Plaksiienko V.Ia. (2019) Oblik, opodatkuvannia ta audyt [Accounting, taxation and audit]. Kyiv. (in Ukrainian)

Стаття надійшла до редакції 14.12.2020.
The article was received 14 December 2020.

СЕКЦІЯ 8
СТАТИСТИКА

DOI: 10.32999/ksu2307-8030/2021-41-16

УДК 311.3:339

Чмут А.В.
кандидат економічних наук,
старший викладач кафедри економіки, менеджменту та адміністрування
Херсонського державного університету
ORCID: https://orcid.org/0000-0002-5947-728X
E-mail: hannach300@gmail.com

Ушкаренко Ю.В.
доктор економічних наук, професор,
завідувач кафедри економіки, менеджменту та адміністрування
Херсонського державного університету
ORCID: https://orcid.org/0000-0002-7231-5277
E-mail: ushkarenkoj@gmail.com

Макаренко С.М.
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри економіки, менеджменту та адміністрування
Херсонського державного університету
ORCID: https://orcid.org/0000-0001-9929-8967
E-mail: makar0684@gmail.com

ЕКОНОМІКО-СТАТИСТИЧНЕ АНАЛІЗУВАННЯ ЦІН НА МОЛОКО

У статті проведено економіко-статистичне аналізування закупівельних цін на молоко, цін виробників та роздрібних цін. Визначені показники середніх цін, їх динаміка з урахуванням цін на певну дату кожного місяця 2020 року. Розраховані показники варіації: середнє абсолютне відхилення, середнє квадратичне відхилення, коефіцієнт варіації, дисперсія. Під час проведення аналізування за основу були взяті як динамічні показники ціни, так і показники в розрізі окремих регіонів та країн. В статті також представлено порядок розрахунку даних показників та зроблені відповідні висновки. В дослідженні також проведено динамічне та варіаційне аналізування роздрібних цін на молоко. Визначена середня ціна молока з урахуванням середньомісячних цін та їх варіації. Здійснено прогноз середніх роздрібних цін на молоко пастеризоване жирністю 2,6% та цін на молоко від сільгосппідприємств. Для побудови лінії тренду використана поліноміальна лінія 5 ступеня, всі коефіцієнти даного рівня є статистично значимі. Виявлені сезонні тенденції до зміни цін протягом року, та тенденції зміни цін в динаміці за десятирічний період. В результаті дослідження доповнено аналізуванням кореляційного зв'язку між закупівельними цінами сирого молока та відпускними цінами виробників готової продукції. Зроблені відповідні економічні висновки стосовно проведеного дослідження.

Ключові слова: статистичне аналізування, аналізування даних, ціна молока, динаміка цін, середня ціна, дисперсія.

Чмут А.В., Ушкаренко Ю.В., Макаренко С.Н. ЭКОНОМИКО-СТАТИСТИЧЕСКОЕ АНАЛИЗИРОВАНИЕ ЦЕН НА МОЛОКО

В статье проведено статистико-экономическое анализирование закупочных цен на молоко, цен производителей и розничных цен. Определены показатели средних цен, их динамика с учетом цен на определенную дату каждого месяца 2020 года. Рассчитаны показатели вариации: среднее абсолютное отклонение, среднее квадратическое отклонение, коэффициент вариации, дисперсия. При проведении анализирования за основу были взяты как динамические показатели цены, так и показатели в разрезе отдельных регионов и стран. В статье также представлены порядок расчета данных показателей, и сделаны соответствующие выводы. В исследовании также проведен динамическое и вариационное анализирование розничных цен на молоко. Определена средняя цена молока с учетом среднемесячных цен и их вариации. Осуществлен прогноз средних розничных цен на молоко пастеризованное жирностью 2,6% и динамики цен на молоко от сельхозпредприятий. Для построения линии тренда использована полиномиальная линия 5 степени, все коэффициенты данного уровня является статистически значимы. Обнаруженные сезонные тенденции к изменению цен в течение года, и тенденции изменения цен в динамике за десятилетний период. В результате исследование дополнено анализированием корреляционной связи между закупочными ценами сырого молока и отпускным ценам производителей готовой продукции. Сделаны соответствующие экономические выводы относительно проведенного исследования.

Ключевые слова: статистическое анализирование, анализирование данных, цена молока, динамика цен, средняя цена, дисперсия.

Chmut Anna, Ushkarenko Iuliia, Makarenko Serhii. ECONOMIC AND STATISTICAL ANALYSIS OF MILK PRICES

The article defines that the market of milk and dairy products is a component of the food market of Ukraine. The relevance of the statistical study of milk prices is that the price is an important component of the market and determines the supply and demand in it. Prices provide sources of income and payment of taxes, and pricing policy determines the efficiency of dairy producers. Prices are also an important factor in living standards, so their study is not only economic but also social and political. Analysis of previous studies has shown that most authors focus on economic analysis, and statistical studies of milk prices are few. Therefore, the topic is relevant. The article provides a statistical and economic analysis of purchase prices for milk, producer prices and retail prices. Indicators of average prices are determined. The dynamics of milk prices for a certain date in each month of 2020 is presented. Calculated indicators of variation: absolute deviation, standard deviation, coefficient of variation, variance. The study took into account data taken in the dynamics for

a certain period, as well as milk prices in terms of individual regions and countries. The article presents the procedure for calculating all indicators and draws the appropriate conclusions. The study also conducted a dynamic and variational analysis of retail milk prices. The average retail price of milk is determined taking into account the average monthly prices and their variations. The forecast of average retail prices for pasteurized milk with a fat content of 2.6% and the dynamics of prices and milk from agricultural enterprises. A polynomial line of degree 5 is used to construct the trend line, all coefficients of this level are statistically significant. Seasonal tendencies to change of prices during the year, and tendencies of change of prices in dynamics for the ten-year period are revealed. The study was supplemented by an analysis of the correlation between the purchase prices of raw milk and the selling prices of producers of finished products. Relevant economic and statistical conclusions have been made regarding the conducted price study.

Keywords: statistical analysis, data analysis, price of milk, price behaviour, mean price, dispersion.

Постановка проблеми. Ринок молока є важливою складовою продовольчого ринку України. Ціна товару є одним з ключових параметрів ринку, який впливає на попит і пропозицію на ньому. Рівень, структура, та динаміка цін є відображенням кон'юнктури та тенденцій розвитку ринку. Ринки окремих товарів передають інформацію переважно у формі цін [1], а відтак дана інформація дає можливість зіставити ціни за часом та у просторі відносно окремих регіонів та країн. Статистико-економічне аналізування цін дає інструментацій та інформаційну базу для формування ефективної цінової політики виробників та державної політики, направленої на розвиток окремих галузей.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Цінова ситуації на ринку молока і молочної продукції була у центрі уваги значної кількість дослідників, які займалися різними питаннями дослідження в даній сфері. Неврегульованість міжгалузевих економічних взаємовідносин, особливо в ціновому механізмі на ринку молока та молочної продукції вивчали: Пархомець М.К., Протасова Л.В., Рябенко А.Є., Соловйов М.Ф., Хорунжий М.Й. та ін. В їх працях цінове аналізування носить здебільшого економічний характер. В той же час більш глибинному статистичному аналізуванню приділено мало уваги.

Метою статті є проведення статистико-економічного аналізування цін на молоко на ринку молока та молочної продукції України. Зокрема, проведення динамічного, варіаційного, кореляційного аналізування, а також побудову прогнозу цін.

Виклад матеріалу дослідження та його основні результати. Для проведеного аналізування взяті дані щодо закупівельних цін на молоко на конкретну дату кожного місяця 2020 року без ПДВ, а також дані щодо відпускних цін виробників з ПДВ за той же період (табл. 1) [2].

В табл. 1 представлений моментні ряди даних зміни закупівельних та відпускних цін на молоко протягом року. Темпи росту цін мають певну хвилеподібну динаміку, що пов'язано з сезонними коливаннями.

Динаміка зміни закупівельних цін на молоко та відпускних цін виробників представлена на рис. 1.

Середній темп росту закупівельних цін становить 101,25%, а цін виробників – 100,91%.

Розмах значень цін за 12 місяців 2020 року, відповідно до даних таблиці для закупівельних цін коливається від 9,127 грн/кг до 9,94 грн/кг, а для цін виробників – від 17,58 грн/кг до 19,29 грн/кг.

Статистичне аналізування динаміки цін може включати в себе розрахунок таких показників, як середнє значення, середнє абсолютне відхилення, середнє квадратичне відхилення, показник дисперсії та варіації.

Показник середнього значення для моментного ряду динаміки розраховується за формулою середньої хронологічної [3]:

$$\bar{x} = \frac{\frac{x_{1-}x_n}{2} + x_{2+}x_{3+\ldots+}x_{n-1}}{n-1}$$

Таким чином, середнє значення закупівельної ціни молока в 2020 році на підставі наведених даних становить 9,325 грн, середня ціна виробників з ПДВ становила – 18,2 грн.

Середнє абсолютне відхилення є середнім арифметичним абсолютних значень центральних відхилень цін на молоко та розраховується за формулою [3]:

$$Q = \frac{\sum|x - \bar{x}|}{n}$$

В аналітичних дослідженнях часто віддають більшу перевагу іншому показникові ступеня розмаїтості – середньому квадратичному відхиленню. При розрахунку даного показника кожне центральне відхилення зводиться в квадрат, знаходиться середнє арифметичне цих квадратів і вже з нього вилучається квадратний корінь [3], сама формула має вигляд:

Таблиця 1

Динаміка цін на молоко в 2020 році [2]

Дата	Закупівельна без ПДВ, грн/кг	Відпускна ціна виробників з ПДВ, грн/кг	Темпи росту закупівельних цін	Темпи росту відпускних цін виробників
01.01.2020	9,13	17,58	-	-
01.02.2020	9,16	16,67	100,3	94,8
06.03.2020	9,18	17,76	100,2	106,5
03.04.2020	9,33	17,97	101,6	101,2
06.05.2020	9,22	18,4	98,8	102,4
04.06.2020	9,18	18,14	99,6	98,6
03.07.2020	9,17	18,08	99,9	99,7
06.08.2020	9,14	18,1	99,7	100,1
04.09.2020	9,18	18,26	100,4	100,9
02.10.2020	9,57	19,03	104,2	104,2
06.11.2020	9,91	19,36	103,6	101,7
04.12.2020	9,94	19,29	100,3	99,6
06.01.2021	10,6	19,6	106,6	101,6

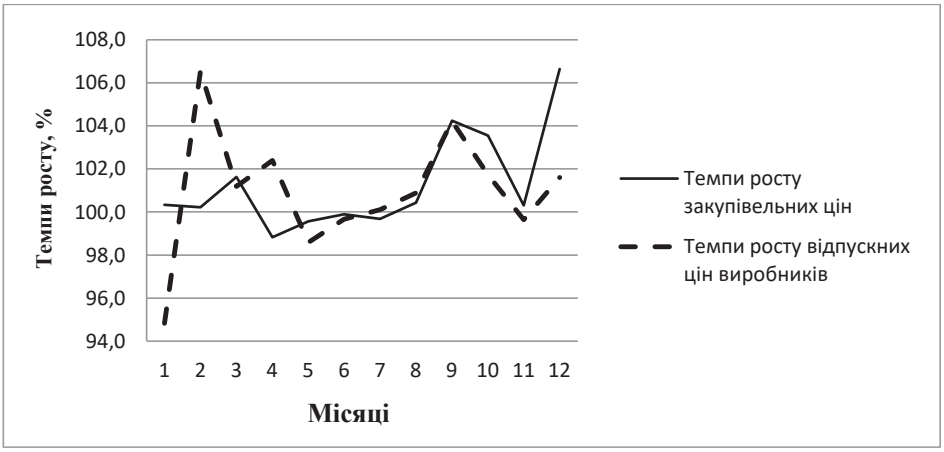

Рис. 1. Темпи росту закупівельних цін на молоко та відпускних цін виробників в 2020 році

$$\sigma = \sqrt{\frac{\sum (x - \bar{x})^2}{n}}$$

Дані для розрахунку показників варіації ціни на молоко представлені в таблиці, де х – закупівельна ціна на молоко, у – відпускна ціна виробників.

З урахуванням представлених розрахунків та формул наведених вище, маємо наступні результати. Середнє абсолютне відхилення: закупівельних цін на молоко – 0,224 грн/кг; відпускних цін виробників – 0,453 грн/кг.

Середнє квадратичне відхилення: закупівельних цін на молоко – 0,298 грн/кг, дисперсія – 0,089 грн; відпускних цін виробників – 0,618 грн/кг, дисперсія – 0,382 грн.

Як видно з приведених розрахунків, закупівельні ціни на молоко коливались значно менше ніж відпускні ціни виробників. Таким чином, в результаті проведених статистичних розрахунків можемо говорити то те, що середня закупівельна ціна молока в 2020 році становила 9,325±0,298 грн/кг, а відпускна 18,2 ± 0,618 грн/кг.

Показник асиметрії відображає несиметричність розподілу величини, а з урахуванням того, що в обох випадках показник більше ніж 0,5, то існує асиметричність даних. Ексцес закупівельних цін дорівнює 0,82, а цін виробників – 0,58.

Ще одним показником, що характеризує коливання ознаки є показник варіації, який розраховується за формулою:

$$V = \frac{\sigma}{\bar{x}} * 100\%$$

З урахуванням приведеної формули, показник варіації для закупівельних цін становив – 3,19%, а для відпускних цін – 3,4%

Даний показник дає нам змогу зробити висновок, що аналізована сукупність є кількісно однорідною, тобто розкид даних є відносно не великий.

Представлений підхід можна застосовувати не тільки для аналізування коливання цін в динаміці, а й для аналізування коливання цін в розрізі областей України.

Для цього використаємо інформацію про закупівельні ціни на молоко класу «екстра» за даними на 06.01 2021 року (рис. 2).

Розрахунок середнього значення закупівельних цін здійснюємо на основі середньої арифметичної простої. Середня ціна становить 11,26 грн/кг. Розмах цін від 8,9 грн/кг до 12,26 грн/кг. Середнє квадратичне відхилення становить 0,95. Показник варіації дорівнює 8,45%, що також свідчить про відносну однорідність цін. Аналогічний підхід можна застосувати для аналізування світових цін в розрізі країн та регіонів (рис. 3).

Середня ціна в розрізі представлених країн становить 291,7 €/тонну.

Із урахування розрахованого середньоквадратичного відхилення можна говорити про те що в серед-

Таблиця 2

Дані для розрахунку показників варіації ціни на молоко

X	$\lvert x - \bar{x} \rvert$	$(x - \bar{x})^2$	y	$\lvert y - \bar{y} \rvert$	$(y - \bar{y})^2$
9,13	0,195	0,038	17,58	0,62	0,385
9,16	0,165	0,027	17,67	0,53	0,281
9,18	0,145	0,021	17,76	0,44	0,194
9,33	0,005	0,000	17,97	0,23	0,053
9,22	0,105	0,011	18,4	0,20	0,040
9,18	0,145	0,021	18,14	0,06	0,004
9,17	0,155	0,024	18,08	0,12	0,015
9,14	0,185	0,034	18,1	0,10	0,010
9,18	0,145	0,021	18,26	0,1	0,004
9,57	0,245	0,060	19,03	0,8	0,688
9,91	0,585	0,342	19,36	1,2	1,345
9,94	0,615	0,378	19,29	1,1	1,187
∑	2,690	0,978	∑	5,44	4,20

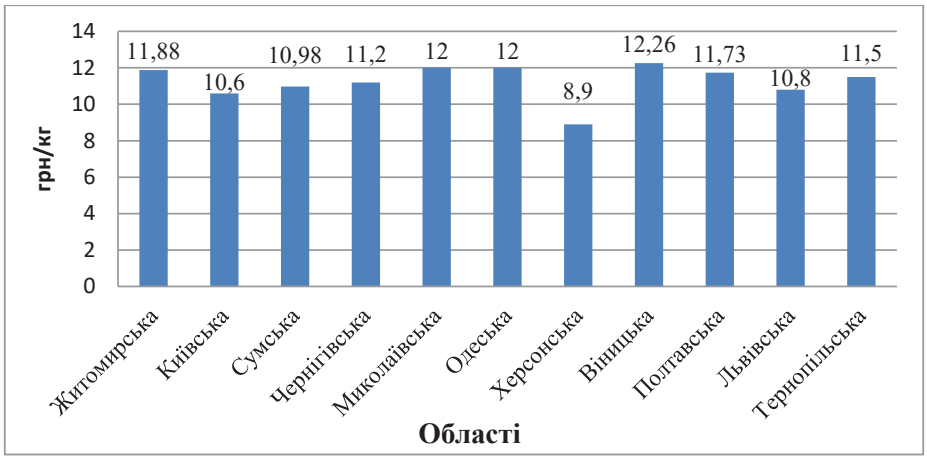

Рис. 2. Закупівельні ціни на молоко класу «екстра» [2]

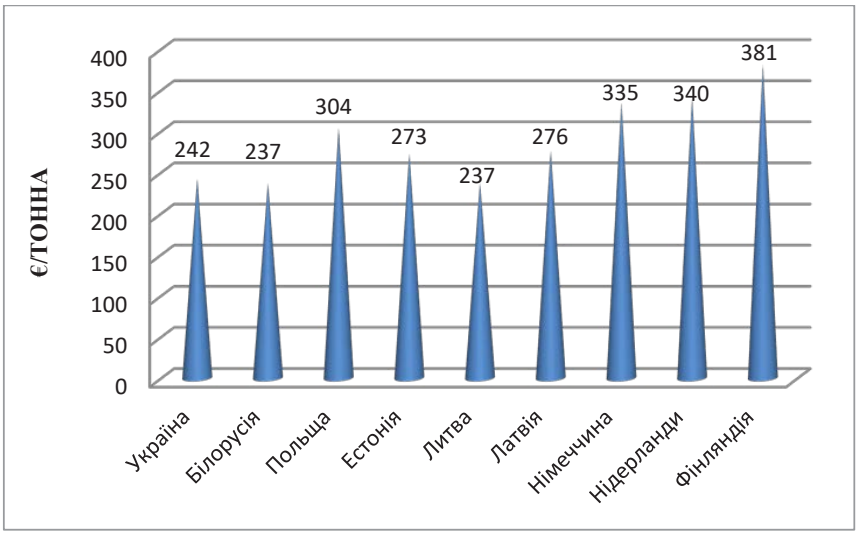

Рис. 3. Світові ціни на молоко в розрізі країн та регіонів (вересень 2020 р.) [4]

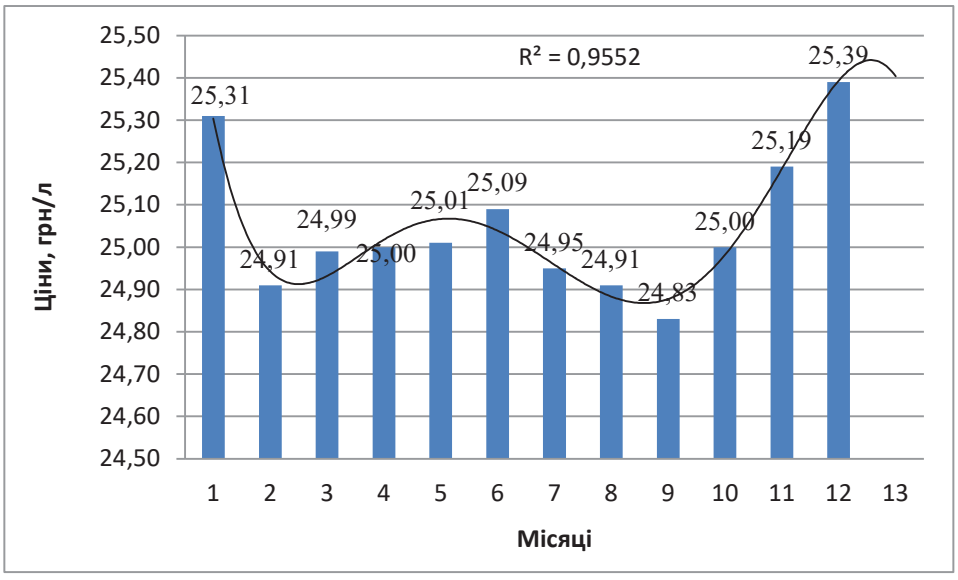

Рис. 4. Середні роздрібні ціни на молоко за 2020 рік [5]

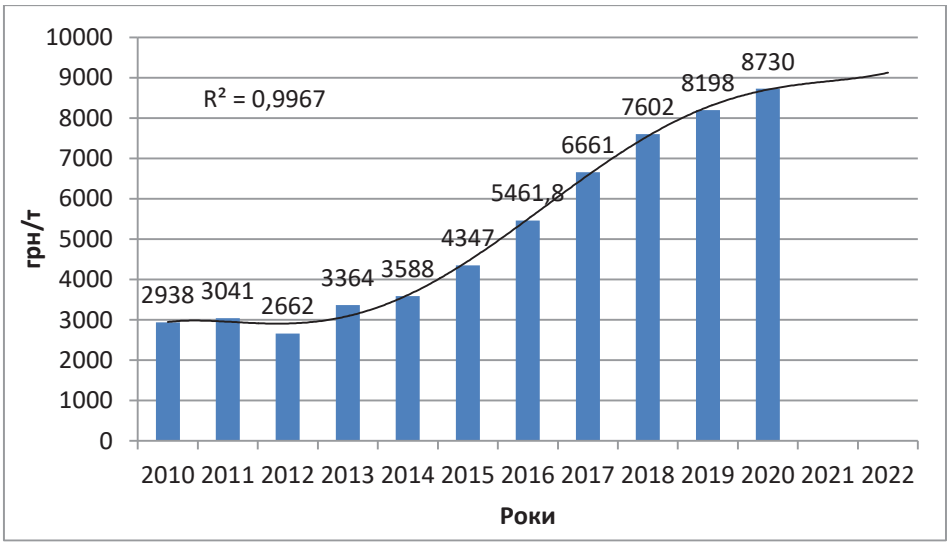

Рис. 5. Динаміка цін на молоко від сільськогосподарських підприємств [2; 6]

ньому ціна на молоко на світовому ринку становила 291,7 ± 51,7 €/тонну. Коефіцієнт варіації 17,7%.

Усі попередньо проведені дослідження говорять про те, що варіація цін на молоко є достатньо однорідною, як для внутрішнього ринку України, так і для зовнішнього.

Враховуючи, що ціни на молоко в динаміці мають сезонні коливання, доречно було б провести аналізування роздрібних цін.

Середні роздрібні ціни на молоко, пастеризоване жирністю 2,6% в 2020 році мали наступну динаміку (рис. 4).

Як видно з представлених даних роздрібні ціни на молоко мають хвилеподібну динаміку. Найвища ціна спостерігалась в січні і грудні, найнижча в вересні. Таким чином, мінімальне значення середньої роздрібної ціни молока в 2020 році 24,83 грн, а максимальне – 25,39 грн. Середня ціна молока становила 25,05 ± 0,17 грн. З кінця вересня місяця спостерігався ріст роздрібних цін на молоко, це можна пов'язати і з підвищенням цін на молоко від сільгоспвиробників у зв'язку з тим, що зимою виробництво молока спадає.

За представленими даними можна побудувати лінію тренда. Найкраще тенденцію описує поліноміальна лінія 5-ступеня. R=0,955, а рівняння регресії буде мати вигляд:

$$Y = -0.0002x5+0.087x4+0.1137x3+ +0.6621x2-1,6746+26,422$$

Побудована лінія тренду та рівня регресії демонструють тенденцію до подальшого зниження ціни, що обумовлено фазовою траєкторією її коливання в цей період. В той же час щорічна тенденція зміни ціни як на сировину так і на молочну продукцію має тенденцію до постійного росту (рис. 5).

Ріст цін можна пов'язати як із підвищенням собівартості виробництва продукції, так і з інфляційними процесами. Для побудови лінії тренду використаємо той же вид – поліноміальну 5-ступеня. Лінія тренду описує тенденцію до подальшого росту рівня цін, що відповідно вплине на відпускну ціну молокопереробних підприємств та роздрібні ціни.

Оцінку зв'язку між закупівельними цінами і цінами виробників можна провести на основі розрахунку показника кореляції:

$$r = \frac{\frac{1}{n} * \sum |x - \bar{x}| * |y - \bar{y}|}{\sigma_x * \sigma_y}$$

На підставі даних таблиці 1 розрахуємо кореляцію закупівельних цін та цін виробників. Отриманий показник 0,85 свідчить про сильний зв'язок.

Ціна сировини відіграє вагому але не вирішальну роль при формуванні відпускних цін виробників, так само значний вплив чинять підвищення цін на енергоресурси, та інші складові собівартості готової продукції.

Висновки. Таким чином, для проведеного аналізування були взяті дані закупівельних цін на молоко на конкретну дату кожного місяця 2020 року без ПДВ, а також дані щодо відпускних цін виробників з ПДВ за той же період. Було проведено статистичне дослідження в результаті якого визначено, що середня закупівельна ціна молока в 2020 році становила 9,325 ± 0,298 грн/кг, а відпускна 18,2 ±0,618 грн/кг. Середній темп росту закупівельних цін становить 101,25%, а цін виробників – 100,91%. Показники варіації свідчать про те, що аналізовані сукупності є кількісно однорідними.

Такий же висновок стосовно варіації цін спостерігається при аналізуванні даних по регіонах та по різних країнах. Аналізування роздрібних цін свідчить про їх хвилеподібну динаміку та відмічається сезонність. Середня роздрібна ціна молока в 2020 році становила 25,05 ± 0,17 грн.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Мазур М.В., Сіренко К.В. Статистичний аналіз регіональних відмінностей інфляції в Україні *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки.* 2017. № 5. С. 34–37. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2017_5_8 (дата звернення: 23.01.2021).
2. Ціни на основні види сільськогосподарської продукції. URL: https://agro.me.gov.ua/ua/investoram/monitoring-stanu-apk/riven-serednozvazhenih-cin-na-osnovni-vidi-silskogospodarskoyi-produkciyi (дата звернення: 23.01.2021).
3. Рождественська Л.Г. Статистика ринку товарів і послуг : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2005. 419 с.
4. Світові ціни на молоко (в натуральних показниках жир/білок), €/тонна. URL: http://milkua.info/uk/world-milk-prices (дата звернення: 23.01.2021).
5. Індекси споживчих цін за 2019 рік. Статистичний збірник. URL: http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2020/zb/03/zb_ISC_2019.pdf (дата звернення: 23.01.2021).

6. Чмут А.В., Антош Н.В. Стан та тенденції розвитку ринку молока і молочної продукції України. *Економіка і суспільство*. 2018. № 17. URL: http://economyandsociety.in.ua/ (дата звернення: 23.01.2021).

REFERENCES:

1. Mazur M.V., Sirenko K.V. (2017) Statystychnyi analiz rehionalnykh vidminnostei infliatsii v Ukraini [Statistical analysis of regional differences in inflation in Ukraine]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky*. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2017_5_8 (accessed January 23, 2021). (in Ukrainian)
2. Tsiny na osnovni vydy silskohospodarskoi produktsii [Prices for basic types of agricultural products]. Available at: https://agro.me.gov.ua/ua/investoram/monitoring-stanu-apk/riven-serednozvazhenih-cin-na-osnovni-vidi-silskogospodarskoyi-produkciyi (accessed January 23, 2021). (in Ukrainian)
3. Rozhdiestvenska L.H. (2005) Statystyka rynku tovariv i posluh: navch. posib. [Statistics of the market of goods and services]. Kyiv: KNEU, 419 s. (in Ukrainian)
4. Svitovi tsiny na moloko [World milk prices]. Available at: http://milkua.info/uk/world-milk-prices (accessed January 23, 2021). (in Ukrainian)
5. Indeksy spozhyvchykh tsin za 2019 rik. Statystychnyi zbirnyk. [Consumer price indices for 2019. Statistical collection]. Available at: http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2020/zb/03/zb_ISC_2019.pdf (accessed January 23, 2021). (in Ukrainian)
6. Chmut A.V., Antosh N.V. Stan ta tendentsii rozvytku rynku moloka i molochnoi produktsii Ukrainy (2018) [Status and trends of the milk and dairy products market in Ukraine]. *Ekonomika i suspilstvo*. Available at: http://economyandsociety.in.ua/ (accessed January 23, 2021). (in Ukrainian)

Стаття надійшла до редакції 09.03.2021.
The article was received 09 March 2021.

НОТАТКИ

Наукове видання

НАУКОВИЙ ВІСНИК ХЕРСОНСЬКОГО ДЕРЖАВНОГО УНІВЕРСИТЕТУ. СЕРІЯ «ЕКОНОМІЧНІ НАУКИ»

SCIENTIFIC BULLETIN OF KHERSON STATE UNIVERSITY. SERIES «ECONOMIC SCIENCES»

Збірник наукових праць

Випуск 41

Коректура • *В.О. Бабич*

Комп'ютерна верстка • *В.О. Удовиченко*

Формат 60х84/8. Гарнітура SchoolBook.
Папір офсет. Цифровий друк. Ум. друк. арк. 10,70.
Підписано до друку 31.03.2021.
Замов. № 0321/93. Наклад 100 прим.

Видавництво і друкарня – Видавничий дім «Гельветика»
73034, м. Херсон, вул. Паровозна, 46-а
Телефони: +38 (0552) 39 95 80, +38 (095) 934 48 28, +38 (097) 723 06 08
E-mail: mailbox@helvetica.com.ua
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи
ДК № 6424 від 04.10.2018 р.