

ISSN 2522-1205 (Print)  
ISSN 2522-1213 (Online)

# **ВІСНИК**

## **ЛЬВІВСЬКОГО ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО УНІВЕРСИТЕТУ**

Збірник наукових праць

**ЕКОНОМІЧНІ НАУКИ**

ВИПУСК 60

ЛЬВІВ  
ВИДАВНИЦТВО ЛЬВІВСЬКОГО  
ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО УНІВЕРСИТЕТУ  
2020

Вісник Львівського торговельно-економічного університету / [ред. кол.: Куцик П. О., Семак Б. Б. та ін.]. – Львів : Видавництво Львівського торговельно-економічного університету, 2020. – Вип. 60. – 124 с. – (Економічні науки).

## Збірник наукових праць

### Випуск 60

*Вісник Львівської комерційної академії. Серія економічна перейменовано у Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки.*

*Згідно з наказом МОН України № 1643 (Додаток 4) від 28.12.2019 вісник включено до Переліку наукових фахових видань України категорії “Б”.*

*Свідоцтво про державну реєстрацію друкованого ЗМІ від 7.06.2016 р. Серія КВ № 22161-12061 ПР. Друкується за ухвалою Вченої ради Львівського торговельно-економічного університету. Протокол засідання Ради № 11 від 2 липня 2020 року.*

### Редакційна колегія:

**Куцик Петро Олексійович**, к.е.н., проф. (головний редактор);

**Семак Богдан Богданович**, д.е.н., проф. (заступник головного редактора);

**Перепьолкіна Олена Олександрівна**, к.е.н., доц. (відповідальний секретар);

**Анопій Віктор Володимирович**, д.е.н., проф.;

**Ааронсон Е. Вільям**, Ph.D, As.Pr. (США);

**Васильців Тарас Григорович**, д.е.н., проф.;

**Виноградова Олена Володимирівна**, д.е.н., проф.;

**Воронко Роман Михайлович**, д.е.н., доц.;

**Господаровіч Анджей**, Dr.hab., As.Pr. (Республіка Польща);

**Дайновський Юрій Анатолійович**, д.е.н., проф.;

**Копилюк Оксана Іванівна**, д.е.н., проф.;

**Лебедєва Світлана Миколаївна**, д.е.н., проф. (Республіка Білорусь);

**Лупак Руслан Любомирович**, д.е.н., доц.;

**Мізюк Богдан Михайлович**, д.е.н., проф.;

**Міценко Наталія Григорівна**, д.е.н., проф.;

**Міщук Ігор Пилипович**, д.е.н., проф.;

**Полякова Юлія Володимирівна**, д.е.н., доц.;

**Редченко Костянтин Іванович**, д.е.н., проф.;

**Сафонов Юрій Миколайович**, д.е.н., проф.;

**Трут Ольга Олексіївна**, д.е.н., доц.;

**Флейчук Марія Ігорівна**, д.е.н., проф.;

**Черкасова Світлана Василівна**, д.е.н., проф.;

**Шавга Лариса Афанасіївна**, д.е.н., проф. (Республіка Молдова);

**Шевчук Віктор Олексійович**, д.е.н., проф.;

**Шимановська-Діанич Людмила Михайлівна**, д.е.н., проф.

Відповідальний за випуск – д.е.н., проф. Семак Б. Б.

Видання індексується у наукометричних базах:

**Ulrich's Periodicals, Index Copernicus, Google Scholar, World Cat**

DOI: 10.36477/2522-1205

DOI: 10.36477/2522-1205-2020-60

Електронна версія : <http://www.lute.lviv.ua/education/nauk-vydan/visnyk-ekon/>



© Львівський торговельно-економічний університет,  
2020

# ЗМІСТ

## СУЧАСНІ ПРОБЛЕМИ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ

<b>Фомішина В. М.</b> ІНСТИТУЦІОНАЛЬНІ ОБМЕЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНОГО ЕКСПОРТООРІЄНТОВАНОГО РОЗВИТКУ АПК УКРАЇНИ.....	5
<b>Морохович В. С., Лендел М. А., Морохович Б. В.</b> РОЗВИТОК ТУРИЗМУ ЗАКАРПАТСЬКОЇ ОБЛАСТІ ЯК СКЛАДОВОЇ ТУРИСТИЧНОЇ ГАЛУЗІ УКРАЇНИ.....	12
<b>Свидрук І. І., Клепанчук О. Ю.</b> ІНСТИТУЦІЙНЕ РЕГУЛЮВАННЯ ОКРЕМИХ АСПЕКТІВ ФУНКЦІОНУВАННЯ РИНКУ ПРАЦІ В УКРАЇНІ.....	18
<b>Колянко О. В.</b> ДЕРЖАВНЕ РЕГУЛЮВАННЯ КОРПОРАТИВНИХ ВІДНОСИН В УКРАЇНІ.....	25
<b>Грищенко І. В., Білецька Н. В., Циганчук В. А., Мазур О. В.</b> МЕТОДИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ІНВЕСТИЦІЙНО-ІННОВАЦІЙНИХ ПРОЕКТІВ.....	30
<b>Антонюк Я. М.</b> ТЕНДЕНЦІЇ ТА ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ СУЧАСНИХ ФОРМАТІВ РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ В УКРАЇНІ.....	35
<b>Тарасюк А. В., Мешкова-Кравченко Н. В.</b> ДОСВІД РОЗВИТКУ ТА ОПТИМІЗАЦІЯ МОДЕЛІ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД В УКРАЇНІ.....	44
<b>Заячківська Г. А., Власюк Ю. О., Сікула А. О.</b> ІННОВАЦІЇ У ТРЕЙД-МАРКЕТИНГУ В СЕГМЕНТІ FMCG.....	48
<b>ЕКОНОМІКА ПІДПРИЄМСТВ: ФАКТОРИ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ТА ОПТИМІЗАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ</b>	
<b>Гудзовата О. О., Костенко А. В., Плеша М. І.</b> ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ВПРОВАДЖЕННЯ ІТ-ПРОЕКТІВ.....	54
<b>Фединець Н. І.</b> ОСНОВНІ АСПЕКТИ РОЗРОБКИ ТА ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ З УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ КРИЗИ.....	61
<b>Бойчук І. В.</b> ВПЛИВ КОМПЛЕКСУ МАРКЕТИНГУ НА ДІЯЛЬНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ КОНКУРЕНЦІЇ.....	68
<b>Кліпкова О. І., Боруцька В. Ю.</b> УПРАВЛІННЯ КРЕАТИВНІСТЮ КОМАНД В АСПЕКТІ ФОРМУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА.....	75
<b>Антошкова Н. А.</b> КАДРОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КЛІЄНТООРІЄНТОВАНОГО СЕРВІСУ НА ПІДПРИЄМСТВАХ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА.....	82
<b>Бурдик О. Ю.</b> АВТОБУСНІ ПАСАЖИРСЬКІ ПЕРЕВЕЗЕННЯ ТА ЇХ ВПЛИВ НА ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ АВТОГОСПОДАРСТВ.....	88

## УПРАВЛІННЯ ФІНАНСАМИ ТА ДІЯЛЬНІСТЮ БАНКІВСЬКИХ УСТАНОВ

<i>Миронов Ю. Б., Сватюк О. Р., Жеребило І. В.</i> УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ ТА ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ БАНКІВ.....	93
---	----

## БУХГАЛТЕРСЬКИЙ ОБЛІК, АНАЛІЗ І КОНТРОЛЬ

<i>Соколенко Л. Ф., Чижевська Л. В.</i> БУХГАЛТЕРСЬКИЙ ОБЛІК ФОРМУВАННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ МАТЕРІАЛЬНО-ТЕХНІЧНОЇ БАЗИ КЕРУЮЧИХ КОМПАНІЙ СФЕРИ ЖКГ .....	100
--	-----

<i>Шкріба К. В., Саф'яник О. М., Воронко О. С.</i> АНАЛІЗ ДЕБІТОРСЬКОЇ І КРЕДИТОРСЬКОЇ ЗАБОРГОВАНOSTІ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ.....	106
---	-----

<i>Головацька С. І.</i> КОНТРОЛЬ ВИКОНАННЯ БЮДЖЕТІВ: ОБЛІКОВО-ІНФОРМАЦІЙНА СКЛАДОВА КОНТРОЛІНГУ ВИТРАТ ПІДПРИЄМСТВА.....	111
--	-----

## ПРОБЛЕМИ ПІДГОТОВКИ КВАЛІФІКОВАНИХ ФАХІВЦІВ ДЛЯ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ

<i>Ящук В. І.</i> МЕТОДИ ТА МЕТОДОЛОГІЯ НАУКОВИХ ДОСЛІДЖЕНЬ ПРИ ПІДГОТОВЦІ ФАХІВЦІВ ГАЛУЗІ ЗНАНЬ "СФЕРА ОБСЛУГОВУВАННЯ" .....	118
---	-----

## СУЧАСНІ ПРОБЛЕМИ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ

УДК 330.339.5

Фомішина В. М.,

*vfomi0709@gmail.com, ORCID ID: 0000-0002-7276-3280,*

*д.е.н., проф., завідувач кафедри зовнішньоекономічної діяльності, Херсонський національний технічний університет, м. Херсон*

### ІНСТИТУЦІОНАЛЬНІ ОБМЕЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНОГО ЕКСПОРТООРІЄНТОВАНОГО РОЗВИТКУ АПК УКРАЇНИ

**Анотація.** У статті висвітлено роль та значення АПК для економіки України, який поступово стає важливим суб'єктом на світовому ринку сільськогосподарських продуктів. Показано, що успішному експорту за інших рівних умов має сприяти розробка і впровадження інновацій, перехід галузей та підприємств АПК на якісно новий рівень виробничого процесу. Водночас встановлено, що і малі фермерські господарства, і крупні агрохолдинги з обережністю впроваджують інноваційні рішення через недосконалу структуру і низьку якість елементів інституціонального середовища, що, в свою чергу, значною мірою обумовлює сировинну структуру вітчизняного експорту. Показано, що нові можливості експорту продукції, які відкрилися з асоційованим членством України в ЄС, використовуються не повністю через наявність невирішених питань та бар'єрів в аграрному секторі. Велика кількість проблем, пов'язаних з експортом продукції АПК України, виникає через значні розбіжності в економічних, політичних, соціальних та інших інститутах нашої держави та країн-учасників міжнародної торгівлі. Висвітлено основні інституціональні проблеми, що створюють додаткові бар'єри та перешкоди виходу вітчизняних експортерів інноваційної продукції на іноземні ринки: 1. Інститут власності в АПК України, що перебуває в стані трансформації і створює ситуацію невизначеності; 2. Інститути державної влади, які створюють формальні правила гри на ринку, генерують недосконале законодавство, суперечливість окремих законодавчо-правових актів; 3. Інститути забезпечення інноваційних перетворень, які продукують наукові знання та інновації, забезпечують їх комерціалізацію і використання, – формально наявні в країні, проте функціонально малоспроможні; 4. Фінансові інститути, ресурси яких є основним джерелом фінансування інновацій, обмежують можливості залучення ресурсів потенційними експортерами; 5. Інститути адміністрування зовнішньоекономічної діяльності – продукують бюрократію та тривале отримання документів; 6. Інститути освіти, інформації, взаємодії економічних агентів недосконалі. 7. Інститути, що забезпечують відповідність якості та безпеки умовам ЄС, неефективні.

**Ключові слова:** інститути, інновації, агротехнології, інновації в АПК, аграрні інновації, експорт.

Fomishyna V.N.,

*vfomi0709@gmail.com, ORCID: 0000-0002-7276-3280,*

*Doctor of Economics, Professor, Head of the Department of Foreign Economic Activity, Kherson National Technical University, Kherson*

### INSTITUTIONAL RESTRICTIONS OF INNOVATIVE EXPORT-ORIENTED DEVELOPMENT OF UKRAINIAN AGRARIAN BUSINESS

**Abstract.** The article highlights the importance of agrarian business for Ukrainian economy, which is gradually becoming an important player in the world agrarian market. It is shown that the successful export, other things being equal, should be facilitated by the development and implementation of innovations, the transition of agrarian enterprises to a qualitatively new level of production process. At the same time, it was found that both small farms and large agrarian holding companies are cautious in implementing innovative solutions due to the imperfect structure and low quality of the institutional environment elements, which in turn largely determines the commodity structure of domestic export. It is shown that the new opportunities for product export which were opened by the associated membership of Ukraine in the EU are not fully used due to unresolved problems and barriers in the agrarian sector. A large number of problems related to the export of Ukrainian agricultural products arise due to significant differences in economic, political, social and other institutions of our country and other countries-participants of the international trade. The main institutional problems that create additional barriers and obstacles for domestic exporters of innovative products to foreign markets are: 1. The institution of ownership in Ukrainian agrarian business, which is in a state of transformation, creates an uncertainty; 2. Institutions of state power that create formal rules of the game in the market generate imperfect legislation, inconsistencies in certain laws and regulations; 3. Institutions of innovation, which produce scientific knowledge and innovation, ensure their commercialization and use, are formally available in the country, but

*functionally incapable; 4. Financial institutions, whose resources are the main source of funding of innovations, limit the ability to attract resources to potential exporters; 5. Institutions of administration of foreign economic activity produce bureaucracy and long-term receipt of documents; 6. Institutions of education, information, interaction of economic agents are imperfect; 7. Institutions that ensure compliance of quality and safety of Ukrainian products with EU laws are ineffective.*

**Keywords:** institutions, innovations, agro-technologies, innovations in agrarian business, export.

**JEL Classification:** F10, F14.

**DOI:** <https://doi.org/10.36477/2522-1205-2020-60-01>

**Постановка проблеми.** Трансформаційна економіка України, включаючись у міжнародний поділ праці, протягом останніх десятиліть поступово займає нішу виробника і постачальника агропромислової продукції на світовий ринок і ринок ЄС. Українські експортери стикаються з великою кількістю проблем при виході на міжнародний ринок, серед яких переважають відсутність доступу до торговельно-виробничого фінансування, недостатній рівень технологій виробництва та навичок персоналу, труднощі у визначенні потенційних ринків і покупців, невідповідність продукції міжнародним технічним вимогам і стандартам, проблеми доступу до імпортних ресурсів, необхідних для виробництва, та ін. Також на світовому ринку наявна жорстка конкуренція на міжнародному рівні.

Одним із найбільш перспективних напрямів аграрного експорту є ринок ЄС. Однак вимоги щодо якості та безпеки до українських виробників згідно з діючими в країнах-членах Європейського Союзу правилами і стандартами є досить високими. Угода про асоціацію України з ЄС передбачає узгодження українських та європейських стандартів для промислових товарів і сільськогосподарської продукції. Це означає, що для здійснення експорту на європейський ринок кожен вітчизняний підприємець повинен виробляти і продавати за єдиними правилами, прийнятими в країнах-членах союзу. У зв'язку з цим стають актуальними дослідження не тільки технологічних аспектів виробництва конкурентного інноваційного продукту, а й механізмів інституціонального забезпечення просування його на іноземні ринки.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Засновниками інституціонального напрямку – Т. Вебленом [1], Дж. Коммонсом, У. Мітчеллом – запропоновано універсальний інструмент для управління поступальним розвитком економічних систем мікро- і макrorівня, який успішно використовується і розвивається в дослідженнях сучасних учених. Інституціональний підхід до дослідження інноваційного розвитку АПК використовують такі вчені, як Бондаренко О. С. [15], Тивончук С. О. [6], Хірівський Р. П. [12]. Питанням інноваційної діяльності в аграрній сфері присвячені праці Білінської В. [14], Кравченко В. [4], Крухмаль Е. В. [17], Опружак С. С. [5] та ін. Водночас інноваційна діяльність в АПК залишається недостатньою, а її інституціональне забезпечення – неефективним, що потребує додаткових досліджень.

**Постановка проблеми.** Визначити основні інституціональні бар'єри та перешкоди, що стримують можливості українського бізнесу експортувати інноваційну продукцію АПК на ринки ЄС.

**Виклад основних результатів дослідження.** Необхідною передумовою успішної трансформації і поступального соціально-економічного розвитку країн світу нині є якість інститутів (держава, власність, ринок, гроші, сім'я тощо), а також правові, психологічні та морально-етичні фактори, що створюють інституційне середовище. На думку представника цього напрямку Т. Веблена, поки структура інститутів суспільства відповідає існуючим умовам, створюється сприятливе інституційне середовище, яке є рушійною силою суспільного розвитку. І навпаки, при нагромадженні змін у продуктивних силах інститути перестають відігравати роль рушійної сили суспільного розвитку, застарівають і перетворюються в консервативні фактори [1, с. 37-39].

Нагромадження змін у продуктивних силах на початку ХХІ ст. пов'язується у першу чергу з інноваційним характером соціально-економічного розвитку економік світу загалом і окремих сфер, галузей в окремих економіках зокрема. Для України однією з таких галузей є АПК, який, формуючи більше 10% ВВП, забезпечує майже 40% валютної виручки країни, задовольняє внутрішні потреби в продукції та нарощує її постачання більш ніж у 190 країн світу. Високий рівень конкуренції на світовому ринку обумовлює інноваційну поведінку виробників продукції, які прагнуть до закріплення позицій на старих та пошуку нових ринків збуту.

Успішному експорту за інших рівних умов має сприяти розробка і впровадження інновацій, перехід галузей та підприємств АПК на якісно новий рівень виробничого процесу. Водночас і малі фермерські господарства, і крупні агрохолдинги обережно впроваджують інноваційні рішення, вважаючи їх інструменти занадто витратними. Якщо у 2018 р. обсяг світових інвестицій в агротехнології склав 3,2 млрд дол., то в Україні – не досяг і 4 млн. Із майже 40000 фермерських господарств тільки 1/10 почала впроваджувати інновації в своїй роботі [2]. Патентна активність також демонструє спадну динаміку (табл. 1), а до тематичних напрямів українських патентів, які повністю співпадають із прогнозованими п'яти світовими топ-напрямами, відносяться лише два: способи удобрення; вирощування хмелю, виноградної лози, фруктових або подібних дерев [3]. Все це свідчить про те, що інноваційні інститути не стимулюють створення і впровадження конкурентоспроможних інноваційних продуктів в АПК.

Патентна активність України за напрямом Сільське господарство

Роки	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Кількість заявок на патенти	1093	1011	975	734	720	613	731	599
Кількість опублікованих патентів	1043	964	1044	879	810	866	862	1031

До причин такого стану експерти відносять наступні [4]:

1. Швидкість впровадження нових технологій зазвичай прямо пропорційна масштабу компанії.

2. Відсутність компетентних співробітників, здатних управляти надскладною технікою і системами та нести відповідальність за якість такого управління.

3. Соціальна відповідальність і соціальні проблеми – зростання технологічності виробництва сприяє зростанню продуктивності праці й автоматично скорочує потребу в працівниках та зростання заробітної плати.

4. Віддалений економічний ефект впровадження високих технологій.

Впровадження та ринкове освоєння новацій стримується також рядом інституціональних чинників. Так, на думку вчених і експертів, одна з головних причин повільного технологічного оновлення АПК – низька якість норм і правил, що встановлюються органами влади, відсутність достовірної й повної інформації про новітні вітчизняні наукові розробки в галузі сільського господарства [5], погана взаємодія між всіма учасниками інноваційного процесу: органами влади, науковими установами і науково-технічними фахівцями, аграріями, іноземними контрагентами і ін. [2], [6]. Недостатнє впровадження новітніх технологій вирощування, зберігання та перероблення продукції АПК обумовлює сировинну структуру експорту: 80% у загальному його обсязі складає не готова продукція, а сировина – злаки, рослинні олії (крім пальмової та оливкової), макуха, олійні (крім соєвих бобів) та пшениця [2].

Нові можливості експорту продукції українського АПК відкрилися з асоційованим членством України в ЄС: за період з листопада 2018 р. по жовтень 2019 р. країна посіла третє місце у світі серед постачальників агропродукції до ЄС із показником 7,3 млрд євро (після США і Бразилії) [7]. Україна та ЄС тісно співпрацюють з метою вирішення питань та подолання бар'єрів в аграрному секторі. Інституційними та адміністративними рамками співпраці між Україною та ЄС є Меморандум про взаєморозуміння щодо Діалогу з аграрних питань між Міністерством аграрної політики України та Генеральним Директоратом Європейської Комісії "Сільське господарство та розвиток сільської місцевості", підписаний 23 жовтня 2006 р. [8]. Але, незважаючи на це, українським виробникам досить складно просунути на ринки ЄС через досить жорстку політику регулювання аграрної діяльності та обмеження на імпорт.

Система країн, що складає ЄС, має єдину сільськогосподарську політику (Common Agricultural Policy), що значною мірою спрощує регулювання аграрного сектору ЄС. Основні інструменти, що використовуються при регулюванні аграрної діяльності в ЄС, є традиційними для ринкового господарства – регулювання цін, поставок, попиту, зовнішньої торгівлі за рахунок активного державного втручання. Також, оскільки необхідне регулювання і позаринковим шляхом, існує система квотування, що регулює обсяг безмитного імпорту. Здійснюються заходи адміністративного планування, прямих бюджетних виплат, заходи з підтримання екологічної безпеки, розвитку інфраструктури тощо. Таким чином, на ринку ЄС використовується певна комбінація широкого спектра як ринкових, так і неринкових важелів, що підтримує і регулює сучасну дуже складну структуру аграрної економіки. Також слід зазначити, що, окрім кількісного регулювання, контролю якості та безпеки, аграрна політика ЄС спрямована на розвиток власних фермерських господарств. Основними інструментами підтримки власних виробників є виплата субсидій, допомога у просуванні переробленої продукції на ринки інших країн (стимуляція експорту), інвестиції у виробничу і логістичну інфраструктуру. Це дозволяє локальним виробникам більш успішно виконувати свої функції та робить їх більш конкурентоспроможними порівняно з іноземними експортерами [9].

Незважаючи на Угоду про асоціацію між Україною та Європейським Союзом, яку було укладено у 2014 році з метою поступової інтеграції України в Європейський простір та поліпшення економічних, політичних та соціальних відносин та поширення вільної торгівлі, єдина аграрна політика країн-членів ЄС створює обмеження на певні категорії іноземних товарів. Це створюється з метою захисту своїх європейських виробників. Найпоширенішими заходами є квотування та ліцензування іноземних товарів [10].

Товари, що експортуються в країни ЄС, при перевищенні рівня квот на них підлягають додатковому тарифному збору, що значною мірою збільшує витрати на експорт та робить дану продукцію менш конкурентною відносно європейських конкурентів. Адміністрування тарифних квот віднесено до компетенції Генерального директорату ЄК, відповідального за сільське господарство і розвиток сільських районів. Видача ліцензій на ввезення в межах тарифних квот здійснюється на запит імпортера держави-члена ЄС. Потенційні імпортери української продукції подають відповідну заявку на право здійснення імпорту (видачу ліцензії) до

Генерального директорату Європейської Комісії “Аграрні питання та розвиток сільської місцевості”. При цьому існують обмеження у часі, протягом якого можна зарезервувати відповідний обсяг квот FAQ з питань функціонування вільної торгівлі між Україною та ЄС [11].

Така політика створює жорстку конкуренцію серед українських виробників, тому що обсягу квот на всіх не вистачає, а нести додаткові витрати на митні збори виробники не спроможні.

Взагалі створення Європейського Союзу значною мірою допомогло узагальнити та перевести на новий рівень системи з контролю якості та безпеки продукції на ринку Європи. Але велика кількість проблем, пов'язаних із експортом продукції АПК України, виникає через значні розбіжності в економічних, політичних, соціальних та інших інститутах нашої держави та країн-учасників міжнародної торгівлі.

Основні інституціональні проблеми, що створюють додаткові бар'єри та перешкоди виходу вітчизняних експортерів інноваційної продукції на іноземні ринки:

1. Інститут власності в АПК України перебуває в стані трансформації. Перехід до ринкової моделі економічних відносин та аграрна реформа, що розпочалася в 1991 році, призвели до ломки моделі управління та форми господарювання. По суті на той час були позбавлені права власності старі власники землі та засобів виробництва (державна) та почалась їх передача новим власникам (селяни) на пайовій основі [12]. 31 березня 2020 року Верховна Рада проголосувала за земельну реформу в Україні, згідно з чим право власності на земельні ділянки сільськогосподарського призначення зможуть набувати громадяни України, юридичні особи України, територіальні громади та держава. [13]. Очікується, що вступ у дію Закону з липня 2021 року кардинально змінить відносини власності і матиме суперечливі – як позитивні, так і негативні наслідки для виробників і експортерів продукції АПК.

2. Інститути державної влади, які створюють формальні правила гри на ринку АПК, генерують недосконале законодавство, суперечливість окремих законодавчо-правових актів та високі податки. Практику державного регулювання й управління при наявній організації економічної влади можна вважати однією з головних перешкод для розвитку малого бізнесу, що особливо помітно в умовах глобалізації світової економіки. Значна кількість проблем найчастіше викликана діяльністю чи бездіяльністю органів влади, які гальмують, ускладнюють або унеможливають проходження процедур, передбачених чинним законодавством. До цього слід додати наявність у чинному законодавстві юридичних колізій, брак державної підтримки аграрного сектору економіки.

3. Інститути забезпечення інноваційних перетворень, які продукують наукові знання та інновації, забезпечують їх комерціалізацію і використання [6], – формально наявні в країні, проте функціонально малоспроможні, неефективні. Порівняно зі світовим досвідом інноваційні технології досить

повільно проникають у вітчизняне сільськогосподарське виробництво, а рівень використання досягнень аграрної науки сільськогосподарським виробництвом – низький [14, с. 79]. Іноземні передові науково-технічні розробки, що впроваджуються нині в рослинництво і тваринництво за ініціативою суб'єктів підприємницької діяльності, мають як позитивні, так і негативні ефекти на території країни-реципієнта. Надаючи загалом можливість виробляти конкурентоспроможну продукцію АПК на світовий ринок, їх використання може супроводжуватися виснаженням і ущільненням ґрунтів, широким використанням гербіцидів, засміченням полів, токсичністю продукту – в рослинництві, виникненням небажаних мутацій, можливістю передачі інфекцій, зниженням здатності до розмноження і т. ін. – в тваринництві. Широкий спектр подібних негативних побічних ефектів вимагає власних наукових досліджень, направлених на перевірку, доробку й адаптацію інноваційних рішень і технологій. У той же час сучасний стан інституційного забезпечення інноваційного процесу сільськогосподарської науки дійшов до критичної межі: матеріально-технічна база науково-дослідних установ зношена, не вистачає кваліфікованих кадрів, приладів для досліджень, особливо з найбільш наукомістких напрямів, зокрема біотехнології [5].

4. Фінансові інститути, ресурси яких є основним джерелом фінансування інновацій, обмежують можливості залучення ресурсів потенційними експортерами [15]. Кредити комерційних банків як джерело фінансування для багатьох підприємств малого бізнесу не доступні через високі процентні ставки (за даними суб'єктів господарювання, при зверненні до банків відсотки за користування кредитами для підприємств малого та середнього бізнесу в 2017-2018 р. становили у середньому 22-24% річних, тоді як для інших підприємств вони складали близько 17-19% річних), а також низьку привабливість малих підприємств як позичальників. Малі підприємства рідко бувають надійним клієнтом для банків, оскільки вони не завжди мають кошти для сплати зобов'язань перед банком. Заставне майно, яке переходить під право власності банку в разі несплати, може не відповідати потрібній сумі. Крім того, фінансова криза викликала значне підвищення кредитних ризиків і ослаблення фінансової стійкості банків, що, в свою чергу, призвело до різкого падіння обсягів кредитування малих підприємств за останні роки. В результаті на сільське господарство зараз перепадає лише 7% кредитного портфеля банківської системи. І лише 5-6% капітальних інвестицій у АПК сформовано за рахунок банківських кредитів та подібних їм позикових коштів. В основному підприємства інвестували власні кошти – 74% за даними Незалежної асоціації банків України [16].

Альтернативним джерелом зовнішнього фінансування є міжнародні фінансові організації, кредити яких для малого бізнесу набагато привабливіші за банківські. Однак у зв'язку з нестабільною економічною і політичною ситуацією в Україні більшість іноземних компаній побоюються робити

вкладення, адже існує високий ступінь ризику того, що вкладення призведуть до збитків.

5. Інститути адміністрування зовнішньоекономічної діяльності продукують бюрократію та тривале отримання документів. Існує безліч перешкод адміністративного характеру: проблема з реєстрацією, недосконалість системи ліцензування, бюрократичні дії органів державної влади, велика кількість контролюючих органів.

Надмірна кількість дозволів, норм, ліцензій і сертифікатів, а також тривалі строки їх оформлення й отримання є однією з проблем виходу на зовнішні ринки. Отримання деяких із них займає тривалий час (від 3 до 5 років). Постійні зміни в законодавстві, стрибки курсу й інші фактори змушують підприємство адаптуватися, підвищують витрати та ускладнюють планування, спонукаючи жити в умовах майбутньої невизначеності.

6. Інститути освіти, інформації, взаємодії економічних агентів недосконалі. Свідченням тому є всезагальна необізнаність і незнання іноземних мов. Спостерігається відсутність Call-центрів і асоціацій. Однією з проблем є те, що іноді важко безкоштовно отримати актуальну та достовірну інформацію з юридичних питань. Механізм отримання необхідних сертифікатів і дозволів, а також точне знання і розуміння законів і вимог країн ЄС створюють складнощі для підприємств, керівники яких донині не мали досвіду торгівлі за кордоном. Слід також виділити знання іноземних мов як один із ключових чинників для будь-якої зовнішньоекономічної діяльності. Без володіння англійською мовою на достатньому рівні експортна діяльність неможлива.

7. Інститути, що забезпечують відповідність якості та безпеки умовам ЄС, неефективні. Зараз в Україні діють 25 нормативних документів державної системи сертифікації УкрСЕПРО, 12 нормативних документів комерційної системи сертифікації СовАск та нормативні документи системи сертифікації CERTEX, яка направлена на добровільну сертифікацію продукції. Нормативно-правова база ЄС щодо стандартів, безпеки та якості продукції поширюється на всі види продукції, виготовлені в ЄС, та продукти, що ввозяться з третіх країн. Такі стандарти вимагають, щоб виробник або продавець надавав пакет інформації про характеристики продукції, умови використання, інструкції з технічного обслуговування тощо. Цю проблему слід виділити окремо, оскільки вона є однією з найбільш суттєвих перешкод. Успішна торгівля аграрною продукцією можлива тільки за однієї умови – якщо якість вітчизняної продукції буде відповідати європейським стандартам [17]. Водночас національні ДСТУ настільки далекі від європейських вимог до якості, що українським підприємствам доводиться працювати над отриманням сертифікатів ЄС у середньому від двох до п'яти років. Процедура сертифікації має наступний алгоритм: виробник подає заявку до Європейської комісії на отримання сертифіката відповідності своєї продукції європейським нормам. Після цього підприємство відвідує інспектори, які визначають, наскільки виробничий процес

відповідає нормативам ЄС, і дають свої рекомендації [17]. Таких інспекцій може бути кілька, а їх робота розтягується не на один рік. Лише коли всі рекомендації виконані, виробник отримує сертифікат, що дозволяє йому торгувати в країнах ЄС.

**Висновки і перспективи подальших досліджень у даному напрямі.** Дослідивши можливості поступального розвитку АПК, який є вагомим складовим господарського комплексу України і джерелом валютних надходжень на засадах інституціонального підходу, виявлено недостатню інноваційну активність суб'єктів агробізнесу. Це послаблює позиції на світовому ринку вітчизняних експортерів, які прагнуть до закріплення позицій на старих та пошуку нових ринків збуту. Проаналізовано причини недостатньої інноваційної активності і встановлено, що інноваційні інститути не стимулюють створення і впровадження конкурентоспроможних інноваційних продуктів в АПК. Виявлено основні інституціональні проблеми, що створюють додаткові бар'єри та перешкоди виходу вітчизняних експортерів інноваційної продукції на іноземні ринки, як-от: інститут власності в АПК України, що перебуває у стані трансформації і невизначеності; інститути державної влади, які створюють формальні правила гри на ринку АПК, генерують недосконале законодавство, суперечливість окремих законодавчо-правових актів; інститути забезпечення інноваційних перетворень, які формально наявні в країні, проте функціонально малоспроможні, неефективні; фінансові інститути, ресурси яких є основним джерелом фінансування інновацій, обмежують можливості залучення ресурсів потенційними експортерами; інститути адміністрування зовнішньоекономічної діяльності - продукують бюрократію та тривале отримання документів; інститути освіти, інформації, взаємодії економічних агентів недосконалі; інститути, що забезпечують відповідність якості та безпеки умовам ЄС, неефективні.

Напрями подолання зазначених перешкод до здійснення інноваційних перетворень в АПК потребують застосування системного підходу до інституційно-організаційних, інституціонально-правових, інституціонально-кадрових елементів інституціонального середовища і налагодження ефективної взаємодії між агентами інноваційної діяльності. Пошук можливих шляхів усунення бар'єрів є предметом подальших наукових досліджень.

## ЛІТЕРАТУРА

1. Веблен Т. Теория праздного класса : The theory of the leisure class. An economic study of institutions / [пер. с англ., вступ. ст. и примеч. С. Г. Сорокиной ; общ. ред. В. В. Мотылева]. – [Изд. 4-е]. – М. : ЛИБРОКОМ, 2011. – 365 с.
2. Інновації в АПК впроваджує тільки десята частина компаній [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://agravery.com/uk/posts/show/innovacij-v-apk-vprovadzue-tilki-desata-chastina-kompanij>.

3. Патентний аналіз за Ціллю сталого розвитку 2 “Подолання голоду, розвиток сільського господарства” із використанням платформи Derwent Innovation [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://mon.gov.ua/storage/app/media/innovatsii-transfer-tehnologiy/2020/03/26.08/tssr-silskogospodarstvo.pdf>.

4. Кравченко В. Інновації та АПК: чому за таким союзом майбутнє [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [google.com/search?q=інновації+в+АПК&rlz=1C1CHBD\\_ruUA881UA881&oq=інновації+в+АПК&aqs=chrome..69i57j017.4784j0j15&sourceid=chrome&ie=UTF-8](https://www.google.com/search?q=інновації+в+АПК&rlz=1C1CHBD_ruUA881UA881&oq=інновації+в+АПК&aqs=chrome..69i57j017.4784j0j15&sourceid=chrome&ie=UTF-8).

5. Опружак С. С. Інноваційна діяльність у сільському господарстві / С. С. Опружак [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://naukam.triada.in.ua/index.php/konferentsiji/38-vosma-vseukrajinska-praktichno-piznavalna-konferentsiya-naukova-dumka-suchasnosti-i-majbutnogo/90-innovatsijna-diyalnist-v-silskomu-gospodarstvi>.

6. Тивончук С. О. Інституційне забезпечення інноваційної діяльності в аграрній сфері / С. О. Тивончук, С. В. Тивончук, Р. В. Костюк // Економіка АПК. – 2014. – №8. – С. 68-75 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_nbuv/cgiirbis\\_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE\\_FILE\\_DOWNLOAD=1&Image\\_file\\_name=PDF/E\\_apk\\_2014\\_8\\_13.pdf](http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/E_apk_2014_8_13.pdf).

7. Україна увійшла до топ-3 експортерів сільськогосподарських продуктів до ЄС [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://eu-ua.org/novyny/ukrayina-uviyshla-do-top-3-eksporteriv-silskogospodarskyh-produktiv-do-yes?fbclid=IwAR23BXxQai4tqtFVga2cQDM6aXBD5x357CwJxTD8TESWpiBeb8LEkGWMJT8>.

8. Представництво України при ЄС [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://ukraine.eu.mfa.gov.ua>.

9. Європейська комісія [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://ec.europa.eu>.

10. Угода про Асоціацію України та ЄС від 27 червня 2014 року [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984\\_011#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_011#Text).

11. FAQ з питань функціонування вільної торгівлі між Україною та ЄС [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=b142801e-b932-4207-aea9-3728dad379&title=FAQZPitanFunktsionuvanniaVilnoiTorgivliMizhUkrainoiuTas>.

12. Хірівський Р. П. Інституціональний аналіз економіки України та її аграрного сектору / Р. П. Хірівський // Облік і фінанси АПК: бухгалтерський портал [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://magazine.faaf.org.ua/institucionalniy-analiz-ekonomiki-ukraini-ta-ii-agrarnogo-sektoru.html>.

13. Закон України № 552-ІХ Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо умов обігу земель сільськогосподарського призначення // Голос України, 30 квітня 2020 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.golos.com.ua/article/330442>.

14. Білінська В. Сучасні інноваційні технології в сільському господарстві: основна характеристика та перспективи впровадження / В. Білінська // Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. – 2015. – № 7 (172). – С. 74-80 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://cyberleninka.ru/article/n/suchasni-innovatsiyni-tehnologiyi-v-silskomu-gospodarstvi-osnovna-harakteristika-ta-perspektivi-vprovadzhennya/viewer>.

15. Бондаренко О. С. Перспективи розвитку фінансових інститутів в економіці України / О. С. Бондаренко, І. П. Адаменко // Інвестиції: практика та досвід. – 2018. – № 5 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.investplan.com.ua/pdf/5\\_2018/4.pdf](http://www.investplan.com.ua/pdf/5_2018/4.pdf).

16. Аграрна гра [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://nabu.ua/ua/agrarna-gra-chi-zmozhetos.html>.

17. Алгоритм експорту: що потрібно знати українському експортеру [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://loga.gov.ua/sites/default/files/collections/algoritm\\_eksportu.pdf](http://loga.gov.ua/sites/default/files/collections/algoritm_eksportu.pdf).

## REFERENCES

1. Veblen T. (2011), *Teoriya prazdnogo klassa : The theory of the leisure class. An economic study of institutions*, per. s anhl., vstup. st. y pryemch. S. H. Sorokynoj ; obsch. red. V. V. Motyleva, 4 nd ed, LYBROKOM, M., 365 s.

2. Innovatsii v APK vprovadzhue til'ky desiata chastyna kompanij, available at: <https://agravery.com/uk/posts/show/innovacii-v-apk-vprovadzhue-tilki-desata-castina-kompanij>.

3. Patentnyj analiz za Tsilliu staloho rozvytku 2 “Podolannia holodu, rozvytok sil'skoho gospodarstva” iz vykorystanniam platformy Derwent Innovation, available at: <https://mon.gov.ua/storage/app/media/innovatsii-transfer-tehnologiy/2020/03/26.08/tssr-silskogospodarstvo.pdf>.

4. Kravchenko V. Ynnovatsyy u APK: pochemu za takim soiuzom buduschee, available at: [google.com/search?q=innovatsii+в+АПК&rlz=1C1CHBD\\_ruUA881UA881&oq=innovatsii+в+АПК&aqs=chrome..69i57j017.4784j0j15&sourceid=chrome&ie=UTF-8](https://www.google.com/search?q=innovatsii+в+АПК&rlz=1C1CHBD_ruUA881UA881&oq=innovatsii+в+АПК&aqs=chrome..69i57j017.4784j0j15&sourceid=chrome&ie=UTF-8).

5. Opruzhak, S. S. Innovatsijna diial'nist' u sil's'komu gospodarstvi, available at: <http://naukam.triada.in.ua/index.php/konferentsiji/38-vosma-vseukrajinska-praktichno-piznavalna-konferentsiya-naukova-dumka-suchasnosti-i-majbutnogo/90-innovatsijna-diyalnist-v-silskomu-gospodarstvi>.

6. Tyvonchuk, S. O. Tyvonchuk, S. V. and Kostiuk, R. V. (2014), *Instytutsijne zabezpechennia innovatsijnoi diial'nosti v ahrarnij sferi, Ekonomika APK, №8, s. 68-75*, available at: [http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_nbuv/cgiirbis\\_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE\\_FILE\\_DOWNLOAD=1&Image\\_file\\_name=PDF/E\\_apk\\_2014\\_8\\_13.pdf](http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/E_apk_2014_8_13.pdf).

7. Ukraina uviyshla do top-3 eksporteriv sil's'kohospodars'kykh produktiv do YeS, available at: <https://eu-ua.org/novyny/ukrayina-uviyshla-do-top-3-eksporteriv-silskogospodarskykh-produktiv-do-yes?fbclid=IwAR23BXxQai4tqtFVga2cQDM6aXBD5x357CwJxTD8TESWpiBeb8LEkGWMJT8>.

8. Predstavnytstvo Ukrainy pry YeS, available at: <http://ukraine-eu.mfa.gov.ua>.

9. Yevropejs'ka komisiia, available at: <https://ec.europa.eu>.

10. Uhoda pro Asotsiatsiiu Ukrainy ta YeS vid 27 chervnia 2014 roku, available at: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984\\_011#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_011#Text).

11. FAQ z pytan' funktsionuvannia vil'noi torhivli mizh Ukrainoiu ta YeS, available at: <https://www.me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=b142801e-b932-4207-aea9-3728dad379&title=FaqZPitanFunktsionuvanniaVilnoiTorgivliMizhUkrainoiuTas>].

12. Khirivs'kyj, R. P. Instytutsional'nyj analiz ekonomiky Ukrainy ta ii ahrarnoho sektoru, Oblik i finansy APK: bukhalters'kyj portal, available at: <http://magazine.faa.org.ua/institucionalniy-analiz-ekonomiki-ukraini-ta-ii-agrarnogo-sektoru.html>.

13. Zakon Ukrainy № 552-IX Pro vnesennia zmin do deiakykh zakonodavchykh aktiv Ukrainy schodo

umov obihu zemel' sil's'kohospodars'koho pryznachennia, *Holos Ukrainy*, 30 kvitnia 2020 r., available at: <http://www.golos.com.ua/article/330442>.

14. Bilins'ka V. (2015), Suchasni innovatsijni tekhnologii v sil's'komu hospodarstvi: osnovna kharakterystyka ta perspektyvy vprovadzhennia, *Visnyk Kyiv's'koho natsional'noho universytetu imeni Tarasa Shevchenka*, № 7 (172), s. 74-80, available at: <https://cyberleninka.ru/article/n/suchasni-innovatsiyni-tehnologiyi-v-silskomu-gospodarstvi-osnovna-harakteristika-ta-perspektivi-vprovadzhennya/viewer>.

15. Bondarenko, O. S. and Adamenko, I. P. (2018), Perspektivy rozvytku finansovykh instytutiv v ekonomitsi Ukrainy, *Investytsii: praktyka ta dosvid*, № 5, available at: [http://www.investplan.com.ua/pdf/5\\_2018/4.pdf](http://www.investplan.com.ua/pdf/5_2018/4.pdf).

16. Ahrarna hra, available at: <https://nabu.ua/ua/agrarna-gra-chi-zmozhe-htos.html>.

17. Alhorytm eksportu: scho potribno znaty ukrains'komu eksporteru, available at: [http://loga.gov.ua/sites/default/files/collections/algoritm\\_eksportu.pdf](http://loga.gov.ua/sites/default/files/collections/algoritm_eksportu.pdf).

*Стаття надійшла до редакції 05 червня 2020 року*

**УДК 338.48 (477.87)**

*Морохович В. С.,  
morv77@ukr.net, ORCID ID: 0000-0002-4939-6566,  
к.ф.-м.н., доц., декан факультету ресторанно-готельного та туристичного бізнесу, Ужгородський торговельно-економічний інститут Київського національного торговельно-економічного університету, м. Ужгород*

*Лендєл М. А.,  
kaf.management.utei@gmail.com,  
д.е.н., проф., член-кор. НАН України, завідувач кафедри менеджменту туристичного та готельно-ресторанного бізнесу, Ужгородський торговельно-економічний інститут Київського національного торговельно-економічного університету, м. Ужгород*

*Морохович Б. В.,  
morbv@ukr.net,  
студент, Ужгородський національний університет, м. Ужгород*

## **РОЗВИТОК ТУРИЗМУ ЗАКАРПАТСЬКОЇ ОБЛАСТІ ЯК СКЛАДОВОЇ ТУРИСТИЧНОЇ ГАЛУЗІ УКРАЇНИ**

***Анотація.** У статті розглянуто сучасний стан туристичної галузі Закарпаття, що є пріоритетним напрямом соціально-економічного розвитку регіону, охарактеризовано унікальність геополітичного розташування області. Метою статті є дослідження стану та визначення напрямів розвитку сфери туризму Закарпатської області як складової туристичної галузі України. У ході дослідження встановлено, що за останні роки спостерігається нестійкий попит на туристичні послуги суб'єктів туристичного ринку на різних рівнях адміністративно-територіального поділу держави, що залежить від впливу географічних, політичних, соціально-економічних, демографічних, психологічних та інших чинників. На основі вивчення статистичної інформації проаналізовано туристичні потоки у Закарпатській області за 2001-2018 роки, зазначено об'єктивні чинники, що характеризують їхню динаміку зростання чи спадання. Встановлено, що в інфраструктурі рекреаційної галузі важливе місце займають колективні засоби розміщування. Проведено аналіз даних про колективні засоби розміщення та дитячі заклади оздоровлення і відпочинку, які працювали влітку. Визначено частку Закарпаття у туристичній галузі України за кількістю туристів, обслужених суб'єктами туристичної діяльності, громадян, які виїжджали за кордон та відвідали Україну, за кількістю готелів і аналогічних засобів розміщення, їх місткістю та чисельністю осіб, що перебували у цих закладах. Встановлено, що, зважаючи на значний туристичний потенціал Закарпаття, існує потреба в системному підході щодо розвитку туристичної галузі області, розробці й реалізації комплексу заходів, які забезпечать сталий розвиток регіону. Подальші дослідження повинні бути спрямовані на вивчення впливу фінансово-економічних та соціально-економічних факторів на розвиток туристичних потоків регіонів України з використанням економетричних методів і моделей.*

**Ключові слова:** туризм, регіон, туристична галузь, туристичні потоки, колективні засоби розміщення.

*Morokhovych V. S.,  
morv77@ukr.net, ORCID ID: 0000-0002-4939-6566,  
Ph.D., Associate Professor, Dean of the Faculty of Restaurant, Hotel and Tourist Business, Uzhhorod Institute of Trade and Economics of Kyiv National University of Trade and Economics, Uzhhorod*

*Lendiel M. A.,  
kaf.management.utei@gmail.com,  
Doctor of Economics, Professor, Corresponding Member of the NAAS of Ukraine, Head of the Department of Management of Tourism, Hotel and Restaurant Business, Uzhhorod Institute of Trade and Economics of Kyiv National University of Trade and Economics, Uzhhorod*

*Morokhovych B. V.,  
morbv@ukr.net,  
Student, Uzhhorod National University, Uzhhorod*

## **TOURISM DEVELOPMENT OF THE TRANSCARPATHIAN REGION AS A COMPONENT OF THE TOURISM INDUSTRY OF UKRAINE**

**Abstract.** *The article deals with the current state of the Transcarpathian tourism industry, which is a priority area of socio-economic development of the region, describes the unique geopolitical location of the region. The aim of the article is to study the state and determine the directions of the development of tourism in the Transcarpathian Region as a component of the tourism industry of Ukraine. The study found that in recent years there has been an unstable demand for tourism services of tourist market entities at different levels of the administrative-territorial division of the state, depending on the influence of geographical, political, socio-economic, demographic, psychological and other factors. Based on the study of statistical information, the tourist flows in the Transcarpathian Region during the years 2001-2018 have been analyzed, the objective factors that characterize their dynamics of growth or decline have been indicated. It has been established that collective accommodation facilities occupy an important place in the infrastructure of the recreational industry. The data on collective accommodation facilities and children's health and recreation establishments that work in summer have been analyzed. The share of Transcarpathia in the tourism industry of Ukraine has been determined by the number of tourists served by tourist operators, citizens who have traveled abroad and visited Ukraine, by the number of hotels and similar facilities, their capacity and the number of people staying in these establishments. It has been defined that taken into account a considerable tourist potential of Transcarpathia, there is a need for a systematic approach to the development of the tourism industry of the region, the development and implementation of a set of measures that will ensure the sustainable development of the region. Further research should be aimed at examining the impact of financial, economic and socio-economic factors on the development of tourist flows in the regions of Ukraine using econometric methods and models.*

**Keywords:** tourism, region, tourism industry, tourist flows, collective accommodation facilities.

**JEL Classification:** L83, M21

**DOI:** <https://doi.org/10.36477/2522-1205-2020-60-02>

**Постановка проблеми.** На сьогодні туризм відіграє важливу роль у розвитку економіки будь-якої країни, активно сприяє її інтеграції у світовий ринок. Це призвело до визнання туризму в Україні одним з пріоритетних напрямів соціально-економічного зростання, адже туристичний потенціал створює умови для розвитку підприємницької діяльності й сільських територій, зменшення рівня безробіття, збільшення доходів населення та покращення їхнього матеріального становища, зростання надходжень до місцевих бюджетів.

За останні роки спостерігається нестійкий попит на туристичні послуги суб'єктів туристичного ринку на різних рівнях адміністративно-територіального поділу держави, що залежить від впливу географічних, політичних, соціально-економічних, демографічних, психологічних та інших чинників. Тому є необхідність виокремити найбільш значущі детермінанти туристичних потоків, які дають можливість визначити складові кон'юнктури ринку туризму, наслідки динамічної зміни туристичних потоків тощо.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання розвитку та вивчення особливостей туризму в Україні вивчали багато вітчизняних учених, серед яких: Н. Ф. Габчак [2], О. Д. Гнаткович [3], В. Ф. Кифяк [4], М. А. Лендел [5], В. Ф. Проскура

[7], Т. І. Ткаченко [9], М. Ступень [10] та інші. Проте, незважаючи на наукову цінність і значущість робіт, недостатнім є розкриття проблеми розвитку індустрії туризму саме на регіональному рівні.

**Постановка завдання.** Метою статті є дослідження стану та визначення напрямів розвитку сфери туризму Закарпатської області як складової туристичної галузі України.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Закарпаття за своїми природно-ресурсними, кліматичними та соціально-економічними умовами відноситься до регіонів України, найбільш сприятливих для розвитку туристично-рекреаційного бізнесу, що визначається наступними чинниками: комфортні кліматичні умови Закарпатської низовини, наявність гірської системи Українських Карпат, унікальні бальнеологічні ресурси, відносно розвинута мережа транспортного сполучення, велика кількість історичних пам'яток культури та архітектури, багатство флори і фауни [7].

У регіоні розвинені практично всі види рекреаційної діяльності: від санаторно-курортного лікування до відпочинку і різних видів туризму, що здійснюються протягом року. Динаміку туристичних потоків у Закарпатській області за 2001-2018 роки наведено на рис. 1.

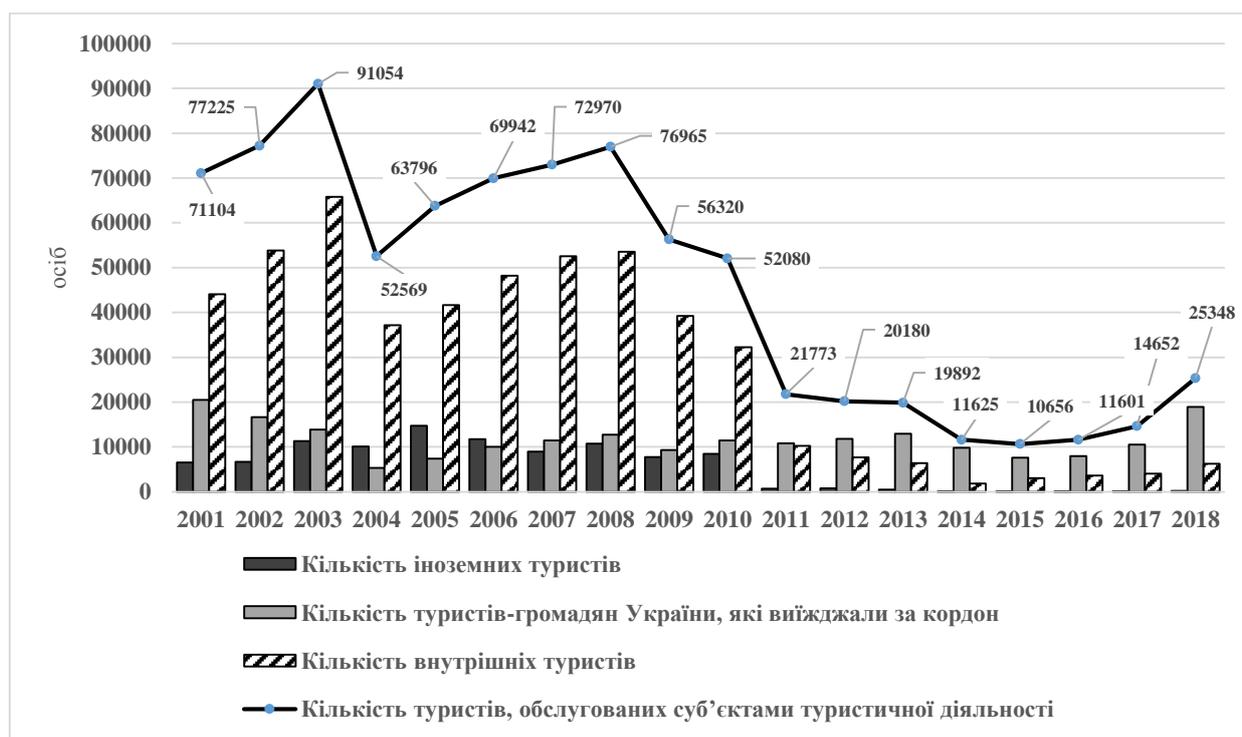


Рис. 1. Динаміка туристичних потоків у Закарпатській області в 2001-2018 роках (побудовано за даними [8])

Таблиця 1

Колективні засоби розміщування у Закарпатській області в 2011-2018 роках (складено за даними [8])

Роки	Кількість колективних засобів розміщування, од.			Кількість місць у колективних засобах розміщування, од.	Кількість осіб, що перебували у колективних засобах розміщування
	Усього	у тому числі			
		готелі та аналогічні засоби розміщування	спеціалізовані засоби розміщування		
2011	216	159	57	13471	203540
2012	208	151	57	12821	216723
2013	284	228	56	16947	245663
2014	287	229	58	17929	220644
2015	268	213	55	16930	230000
2016	256	211	45	15865	269250
2017	250	208	42	15310	313082
2018 <sup>1</sup>	54	42	12	3748	114619

<sup>1</sup>Юридичні особи

Аналіз динаміки туристичних потоків Закарпатської області свідчить, що до світової кризи 2008 року потік туристів до краю зростав, а у структурі туристичних потоків до 2011 р. переважав внутрішній туризм. З 2011 р. кількість туристів, обслугованих суб'єктами туристичної діяльності, значно зменшилась, а в 2014 році спостерігається найнижчий рівень відвідування туристами Закарпаття – 1810 осіб. Однак 2018 року кількість туристів, що отримали послуги суб'єктів туристичної діяльності, зростає до 25348 осіб, що на 73 % більше за аналогічний показник 2017 року.

Характеризуючи потоки іноземних туристів, можна відмітити, що з 2011 року спостерігаємо негативну тенденцію щодо кількості іноземних

туристів, які відвідали наш край. Щодо кількості громадян України, які виїжджали за кордон, то їх число неухильно збільшується (на 75 % у 2018 р. по відношенню до 2011 р.). Зокрема, зниження кількості іноземних туристів пов'язане з їхнім страхом відвідати Україну через бойові дії на сході нашої держави.

В інфраструктурі рекреаційної галузі важливе місце займають колективні засоби розміщування, які поділяються на готелі та аналогічні засоби розміщування і спеціалізовані засоби розміщування [1]. Дані щодо колективних засобів розміщування у Закарпатській області за 2011-2018 рр. представлено у табл. 1.

Дитячі заклади оздоровлення та відпочинку, які працювали влітку в Закарпатській області у 2011-2019 роках (складено за даними [8])

Роки	Кількість закладів, од.		У них місць, од.		Кількість дітей, які перебували у закладах, осіб	
	усього	зокрема, заклади оздоровлення	усього	зокрема, заклади оздоровлення	усього	зокрема, заклади оздоровлення
2011	569	15	5594	1478	79403	3693
2012	575	12	3855	1080	81164	3434
2013	611	27	5368	3007	95933	6451
2014	321	18	4926	2458	45576	7849
2015	333	15	4264	1581	45175	3136
2016	135	10	3158	1208	22239	2695
2017	175	10	2731	1205	27929	3329
2018	145	12	2982	1482	25811	4842
2019	196	10	2769	1109	26908	3218

Дані таблиці свідчать, що до 2013 р. усі показники діяльності колективних засобів розміщування демонстрували тенденцію щодо зниження. 2013 рік став переломним, оскільки кількість готелів та аналогічних засобів розміщування збільшилася на 51 %, а їхня місткість – на 58,4 %. Починаючи з 2014 р., деякі показники експлуатаційної можливості змінюють знак на протилежний. Таким чином, можна стверджувати, що протягом останніх років відбувається укрупнення закладів розміщення, а зменшення показників пов'язано з економіко-політичною та фінансовою нестабільністю країни.

На території Закарпаття у 2018 році функціонувало 54 підприємства готельного господарства (юридичні особи), у тому числі: 42 готелі та аналогічні засоби розміщування, 10 засобів розміщування на період відпустки та іншого тимчасового проживання (будинки, пансіонати і бази відпочинку, хостели, туристські бази, гірські притулки) та 2 інших засоби розміщування. Найбільша кількість закладів розміщення знаходиться у м. Ужгород (29,6 %), Свалявському районі (11,1 %), Міжгірському районі (9,3 %), м. Мукачево та Ужгородському районі (по 7,4 %), Мукачівському, Рахівському і Тячівському районах (по 5,6 %) [8].

Особливо важливо, щоб заклади туристичної галузі надавали необхідні послуги щодо оздоровлення та відпочинку дітей у літній період (табл. 2).

Проаналізувавши дані за 2011-2019 рр. про дитячі заклади оздоровлення та відпочинку, які працювали влітку, спостерігаємо, що їх чисельність зростала до 2013 р. і досягла свого максимуму – 611 одиниць. У 2016 р. функціонувало лише 135 закладів (в 2,5 рази менше порівняно з 2015 р.), що призвело до значного зменшення чисельності осіб, які перебували у закладах. У 2019 році кількість в дитячих закладах оздоровлення та відпочинку збільшилася на 35,2 % порівняно з 2018 роком. Проте їхня місткість та чисельність дітей, які перебували у цих закладах, істотно не змінилась.

Закарпатська область посідає важливе місце серед регіонів України у галузі туризму (табл. 3). У 2018 році кількість туристів, що отримали послуги суб'єктів туристичної діяльності України, становила 4557447 осіб. По Закарпатській області цей показник становив 25348 осіб (0,6 % від кількості туристів по всій Україні). У 2010 р. чисельність туристів по Україні становила 2280757 осіб, а по Закарпатській області – 52080 осіб (2,3 % від загальної кількості). За даним показником спостерігаємо зменшення вагомості Закарпаття на туристичній мапі України (від 2,3 % до 0,6 %).

Таблиця 3

Частка Закарпаття в туристичній галузі України за показниками сфери туризму, % (розраховано за даними [8])

Показники	Роки							
	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Кількість туристів, обслужених суб'єктами туристичної діяльності	0,99	0,67	0,58	0,48	0,53	0,46	0,52	0,56
Кількість іноземних туристів	0,31	0,27	0,22	0,04	0,09	0,19	0,26	0,24
Кількість громадян України, які виїжджали за кордон	0,86	0,6	0,51	0,47	0,46	0,39	0,46	0,47
Кількість внутрішніх туристів	1,43	0,99	0,91	0,56	0,85	0,79	0,84	1,37
Кількість готелів та аналогічних засобів розміщування	6,36	6,36	8,18	8,66	8,6	8,33	8,41	5,32 <sup>1</sup>
Місткість	5,77	4,95	7,1	7,5	7,14	7,84	7,62	3,88 <sup>1</sup>
Обслужено приїжджжих	3,14	3,18	3,55	3,74	3,87	4,06	4,63	2,78 <sup>1</sup>

<sup>1</sup>Юридичні особи

Кількість іноземних туристів, які відвідали Україну у 2018 році, складала 75945 осіб. Що ж до Закарпаття, то цей показник становив 183 особи (0,24 % від загальної кількості іноземних туристів). У 2010 р. Україну відвідало 335835 іноземців, а Закарпаття – 8425 осіб (2,5 % від всіх іноземних туристів по Україні). За аналізований період спостерігаємо спад чисельності іноземців, які відвідали як Україну, так і Закарпаття, що зокрема пов'язано з війною на сході нашої держави та анексією Криму.

Щодо кількості туристів-громадян України, які виїжджали за кордон, то у 2018 р. даний показник становив 4024703 особи. У Закарпатській області кількість цих громадян була 18907 осіб (0,5 % від частки громадян країни). У 2017 р. кількість громадян, які виїхали за кордон, по всій Україні становила 2289854 особи, а із Закарпаття виїхало 10534 громадян. Відзначимо, що в 2018 р. порівняно з попереднім роком кількість туристів-громадян, які виїхали за кордон, як по Україні, так і Закарпатті, збільшилася майже вдвічі.

У 2018 році кількість внутрішніх туристів по всій Україні становила 456799 осіб. У Закарпатській області ця кількість налічувала 6258 осіб (1,4 % від всієї кількості внутрішніх туристів). У 2010 р. даний показник по Україні становив 649299 осіб, а по Закарпатті – 32232 особи (5,0 % від загальної кількості). До 2011 року в структурі туристичних потоків переважав внутрішній туризм, що є позитивним явищем з точки зору впливу на регіональний розвиток, оскільки створює додатковий попит на послуги закладів розміщення, харчування, сприяє розширенню асортименту послуг та товарів туристично-рекреаційного призначення, підвищує зайнятість населення, збільшує доходи місцевого бюджету. Загалом кількість внутрішніх туристів по всій Україні зменшилася у 1,4 рази, а у Закарпатській області – в 5,2 рази.

Серед регіонів України Закарпаття у 2018 році займало 17 місце за кількістю реалізованих туристичних путівок, 12 – за доходом від надання туристичних послуг. Поїздками туристів-громадян України в межах держави було охоплено близько 6258 осіб. Найпопулярнішою метою туристично-екскурсійних подорожей залишається дозвілля і відпочинок, у 2018 році подорожувало 25165 осіб. Щодо України, то найбільше вітчизняних туристів виїжджали за туристичними путівками в Туреччину, Єгипет, ОАЕ, Грецію, Болгарію, Іспанію, Італію, Кіпр, Чорногорію, Угорщину, Чехію.

Перспективи розвитку туризму Закарпатської області є одні з найкращих в Україні. Розвинена туристична інфраструктура та вигідне місце розташування сприяють туристичній привабливості. Проте є низка істотних проблем, тому існує потреба в системному підході до розвитку туристичної галузі регіону, розробці й реалізації комплексу заходів, які забезпечать сталий розвиток краю [6]:

– модернізація туристичної й транспортної інфраструктури;

– раціональне використання туристичних та рекреаційних ресурсів регіону, об'єктів історико-культурної спадщини;

– удосконалення системи управління підприємствами туристичної сфери;

– підвищення професійного рівня працівників туристичної галузі;

– створення безпечних умов для туристів;

– міжнародне співробітництво та обмін досвідом у сфері туризму.

**Висновки і перспективи подальших досліджень у даному напрямі.** Проведений аналіз динаміки туристичного ринку в Закарпатській області, а також тенденції зміни готельного фонду дозволяють зробити висновок, що туристична галузь є перспективною сферою капіталовкладень, оскільки зумовлює рівень зайнятості трудових ресурсів у регіоні, створює матеріальну базу для розвитку туризму і рекреації.

Щодо стану галузі туризму в Закарпатській області, то протягом 2010-2018 років кількість іноземних туристів, які відвідали Закарпаття, зменшилася в 46 разів, тоді як число туристів-громадян України, які виїжджають за кордон, постійно збільшується (на 65,5 % у 2018 році по відношенню до 2010 року). Причиною цього можна вважати нестабільну політичну та соціально-економічну ситуації в Україні, а також бойові дії на сході нашої держави.

Розвиток туристичного ринку вимагає аналізу та оцінювання усіх процесів, що формуються і відбуваються в туристичній сфері. Кожна держава загалом чи регіони зокрема мають зосередити свої зусилля на привабливості та унікальності своїх територій, а ціна, покращення якості та доступу послуг сформують їх конкурентоспроможність на ринку. Найважливішим механізмом підвищення туристичної привабливості регіону є розвиток матеріально-технічної бази туризму, включаючи туристичну інфраструктуру, насамперед готельне господарство, та відповідне інвестиційне забезпечення галузі.

Перспективним для подальших досліджень є вивчення впливу фінансово-економічних та соціально-економічних факторів на розвиток туристичних потоків регіонів України з використанням економетричних методів і моделей.

## ЛІТЕРАТУРА

1. Богдан Н. М. Готельне господарство як інфраструктурна складова туристичної привабливості регіонів України / Н. М. Богдан, А. А. Рябев // Інфраструктура ринку. – 2019. – Вип. 30. – С. 263-272.

2. Габчак Н. Слабкі та сильні сторони розвитку туристичної галузі Закарпатської області / Н. Габчак // Вісник Львівського університету. Серія Міжнародні відносини. – 2016. – Вип. 40. – С. 67-74.

3. Гнаткович О. Д. Оцінка привабливості туристичних ресурсів Карпатського регіону /

О. Д. Гнаткович, Н. В. Гриньох // Глобальні та національні проблеми економіки. – 2017. – Вип. 17. – С. 136-138.

4. Кифяк В. Ф. Стратегія розвитку територіальних рекреаційних систем: теорія, методологія, практика : монографія / В. Ф. Кифяк. – К. : Книги-XXI, 2010. – 427 с.

5. Лендел М.А. Вплив макроекономічної ситуації на розвиток туристичної галузі Закарпатської області / М. А. Лендел, В. С. Морохович // Науковий вісник Ужгородського університету. Серія Економіка. – 2018. – Вип. 1 (51). – С. 149-152.

6. Програма розвитку туризму і курортів у Закарпатській області на 2016-2020 роки [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://ips.ligazakon.net/document/view/za150220?an=1>.

7. Проскура В. Ф. Актуальні проблеми розвитку туристично-рекреаційного комплексу регіону / В. Ф. Проскура, О. В. Максютова // Науковий вісник Мукачівського державного університету. Серія Економіка. – 2018. – Вип. 1 (9). – С. 131-136.

8. Сайт Державної служби статистики України. Статистична інформація [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu\\_u/tur.htm](http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/tur.htm).

9. Стратегічний розвиток туристичного бізнесу : монографія / [Т. І. Ткаченко, С. В. Мельниченко, М. Г. Бойко та ін.; за заг. ред. А. А. Мазаракі]; Київський національний торговельно-економічний університет. – К., 2010. – 596 с.

10. Ступень М. Проблеми розвитку галузі туризму у Львівській області / М. Ступень, Р. Дудяк, Р. Ступень, З. Рижок // Аграрна економіка. – 2018. – Т.11, № 3-4. – С. 48-54.

#### REFERENCES

1. Bohdan, N. M. and Riabiev, A. A. (2019), *Hotelné hospodarstvo yak infrastruktorna skladova turystychnoi pryvablyvosti rehioniv Ukrainy, Infrastruktura rynku*, vyp. 30, s. 263-272.

2. Habchak N. (2016), *Slabki ta sylni storony rozvytku turystychnoi haluzi Zakarpatskoi oblasti, Visnyk Lvivskoho universytetu. Seriiia mizhnarodni vidnosyny*, vyp. 40, s. 67-74.

3. Hnatkovych, O. D. and Hrynokh N. V. (2017), *Otsinka pryvablyvosti turystychnykh resursiv Karpatskoho rehionu, Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky*, vyp. 17, s. 136-138.

4. Kyfiak, V. F. (2010), *Stratehiia rozvytku terytorialnykh rekreatsiinykh system: teoriia, metodolohiia, praktyka: monohrafiia*, Knyhy-XXI, Kyiv, 427 s.

5. Lendiel, M. A. and Morokhovych, V. S. (2018), *Vplyv makroekonomichnoi sytuatsii na rozvytok turystychnoi haluzi Zakarpatskoi oblasti, Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho universytetu. Seriiia Ekonomika*, vyp. 1 (51), s. 149-152.

6. Prohrama rozvytku turyzmu i kurortiv u Zakarpatskii oblasti na 2016-2020 roky, available at: <https://ips.ligazakon.net/document/view/za150220?an=1>.

7. Proskura, V. F. and Maksyutova, O. V. (2018), *Aktualni problemy rozvytku turystychno-rekreatsiinoho kompleksu rehionu, Naukovyi visnyk Mukachivskoho derzhavnoho universytetu. Seriiia Ekonomika*, vyp. 1 (9), s. 131-136.

8. Sajt Derzhavnoi sluzhby statystyky Ukrainy. Statystychna informatsiia, available at: [https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu\\_u/tur.htm](https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/tur.htm).

9. Stratehichni rozvytok turystychnoho biznesu: monohrafiia / Т. І. Ткаченко, С. В. Мельниченко, М. Н. Бойко та ін.; за заг. ред. А. А. Мазаракі (2010), *Kyivskiy natsionalnyi torhovelno-ekonomichnyi universytet*. Kyiv, 596 s.

10. Stupen M., Dudiak R., Stupen R. and Ryzhok Z. (2018), *Problemy rozvytku haluzi turyzmu u Lvivskii oblasti, Ahrarna ekonomika*, т.11, № 3-4. – с. 48-54.

*Стаття надійшла до редакції 07 травня 2020 року*

**УДК: 331.5 (477)**

*Свидрук І. І.,*

*irena\_svidruk@ukr.net, ORCID ID: 0000-0002-3099-6449,*

*Researcher ID: F-8502-2019,*

*д.е.н., доц., професор кафедри менеджменту, Львівський торговельно-економічний університет, м. Львів*

*Клепанчук О. Ю.,*

*o.klepanchuk@gmail.com, ORCID ID: 0000-0001-7764-614X,*

*к.е.н., доцент кафедри фінансового менеджменту, Львівський національний університет імені Івана Франка, м. Львів*

## **ІНСТИТУЦІЙНЕ РЕГУЛЮВАННЯ ОКРЕМИХ АСПЕКТІВ ФУНКЦІОНУВАННЯ РИНКУ ПРАЦІ В УКРАЇНІ**

***Анотація.** Статтю присвячено виявленню проблемних зон функціонування ринку праці України і окресленню пріоритетів його інституційного регулювання. Аналіз макроекономічних індикаторів дозволив структуровано дослідити п'ятирічну динаміку показників розвитку ринку праці за рівнями продуктивної, соціально-корисної та повної зайнятості, а також фрикційного, структурного і циклічного безробіття. Кількість зайнятого населення у віці 15-70 років у 2019 р. зросла на 217 тис. осіб порівняно з 2018 р. та становила 16,6 млн. осіб. Відповідно, рівень зайнятості зріс у всіх вікових групах. Попри сильні позиції України в галузі освіти і професійної орієнтації, виявлено значний розрив між кількістю фахівців та їх ефективною задіяністю у реальних секторах економіки. У 2018-2019 рр. близько половини освіченої молоді працювали не за фахом, а понад 45% безробітних мають вищу освіту. Виявлено, що на ринку праці України, незважаючи на потужне інституційне втручання, все ще мають місце неформальні трудові відносини, які включають тіньове працевлаштування та тіньову оплату праці. Кількість зайнятих у неформальному секторі економіки в 2019 р. скоротилася на 81 тис. осіб порівняно з 2018 р., однак близько 3,5 млн. осіб (19,4% наявної робочої сили) не реєстрували трудові відносини. Загальний аналіз рівня заробітної плати на ринку праці засвідчив значення його низького рівня для прийняття працівниками рішення щодо трудової міграції. Кількість безробітного населення у 2019 р. скоротилася на 91 тис. осіб і становила близько 1,5 млн. осіб. Рівень безробіття скоротився з 8,8% до 8,2% в усіх регіонах, однак перевищує середні значення у країнах Європейського союзу (6,7%). Активну політику зайнятості запропоновано розглядати як інструмент сприяння розширеному відтворенню людського капіталу, оскільки її реалізація передбачає створення робочих місць та організацію систем перепідготовки безробітних. У подальшому доцільно розширити дослідження умов функціонування ринку праці, систематизувати переваги і недоліки його інституційного регулювання та визначити необхідність та доцільність державного втручання у окремі аспекти його розвитку.*

**Ключові слова:** зайнятість, безробіття, людський капітал, якість життя, інституційне регулювання, суспільне виробництво.

*Svydruk I. I.,*

*irena\_svidruk@ukr.net, ORCID ID: 0000-0002-3099-6449,*

*Researcher ID: F-8502-2019*

*Doctor of Economics, Associate Professor, Professor of the Department of Management, Lviv University of Trade and Economics, Lviv*

*Klepanchuk O. Yu.,*

*o.klepanchuk@gmail.com, ORCID ID: 0000-0001-7764-614X,*

*Ph.D., Associate Professor of the Department of Accounting and Taxation, Ivan Franko National University of Lviv, Lviv*

## **INSTITUTIONAL REGULATION OF CERTAIN MANAGEMENT ASPECTS OF LABOR MARKET FUNCTIONING IN UKRAINE**

***Abstract.** The article is devoted to identifying problem areas of the labor market of Ukraine and outlining the priorities of its institutional regulation. The analysis of macroeconomic indicators allowed a structured study of the five-year dynamics of labor market development indicators by levels of productive, socially useful and full employment, as well as frictional, structural and cyclical unemployment. The number of employed people aged 15-70 in 2019 increased by*

217 thousands compared to 2018 and amounted to 16.6 million. Accordingly, the employment rate increased in all age groups. Despite Ukraine's strong position in the field of education and professional orientation, there is a significant gap between the number of specialists and their effective involvement in real sectors of the economy. In 2018-2019, about half of educated young people did not work by profession, and more than 45% of the unemployed have higher education. It was found that in the labor market of Ukraine, despite strong institutional intervention, there are still informal labor relations, which include shadowed employment and shadowed wages. The number of people employed in the informal sector of the economy in 2019 decreased by 81 thousand people compared to 2018, but about 3.5 million people (19.4% of the available labor force) did not register the employment relationships. The general analysis of the level of wages in the labor market showed the significance of its low level for employees decision making on labor migration. The number of unemployed in 2019 decreased by 91 thousands people and amounted to about 1.5 million. The unemployment rate decreased from 8.8% to 8.2% in all regions, but exceeds the average indicators in the European Union (6.7%). It is proposed to consider active employment policy as a tool to promote the expanded reproduction of human capital, as its implementation involves the creation of jobs and the organization of retraining systems for the unemployed. In the future, it is advisable to expand the study of the labor market conditions, to systematize the advantages and disadvantages of its institutional regulation and to determine the need and feasibility of government intervention in certain aspects of its development.

**Keywords:** employment, unemployment, human capital, quality of life, institutional regulation, social production.

**JEL Classification:** E24, E26, J24, J46, J88

**DOI:** <https://doi.org/10.36477/2522-1205-2020-60-03>

**Постановка проблеми.** Метою державного регулювання ринку праці є досягнення ефективної зайнятості громадян для забезпечення зростання рівня якості їх життя, підвищення конкурентоспроможності людських ресурсів, стимулювання їх раціонального розподілу за галузями економіки, забезпечення соціально-трудова гарантій. Разом з тим, принципи інституційного невтручання в розвиток економічних процесів у ринковому середовищі зумовлюють особливу роль державних інституцій в регулюванні ринку праці, яка полягає у сприянні, створенні правових, економічних та інституційних умов для забезпечення гідного рівня життя громадян. Отож, ефективна результативність державної політики на ринку праці потребує співучасті в її виробленні та реалізації усіма зацікавленими сторонами: інститутами працевлаштування, освіти, соціального захисту працівників і роботодавців.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблеми розвитку і функціонування ринку праці перебувають у полі наукових інтересів багатьох вітчизняних та закордонних дослідників. В межах проведеного нами дослідження особливу увагу варто звернути на праці К. Бондаревської, А. Аксьонової, які встановили тенденції розвитку і впливу соціально-трудова відносин України за умов глобалізаційних процесів на розвиток ринку праці та запропонували моделі вдосконалення його стану [2]. О. Панькова, О. Касперович визначили та систематизували найбільш суттєві диспропорції соціально-економічного розвитку, які обумовлюються процесами форсованої цифровізації економіки та суспільства [7]. Дослідниками обґрунтовано доцільність використання зон локалізації диспропорцій і пов'язаних з ними ризиків та загроз як пріоритетних сфер розробки й реалізації стратегічно орієнтованої національної економічної політики держави, спрямованої на забезпечення

сталого збалансованого розвитку ринку праці України.

В. Близнюк, Я. Юрик присвятили дослідження освітньо-кваліфікаційним особливостям та диспропорціям ринку праці промислового регіону України [1]. Авторами виявлено наявність перекосів у кількісно-якісній структурі ринку праці та посилення невідповідності рівня кваліфікації потребам роботодавців. За результатами аналітичних викладок виокремлено та комплексно охарактеризовано професійне ядро регіону, що охоплює понад 80% зайнятих за робітничими професіями, в структурі якого сконцентровано наймасовіші види трудової діяльності. Н. Міщук дослідив залежність від рівня освіти динаміки рівня економічної активності, зайнятості та безробіття населення України [6]. Це дозволило автору сформулювати сукупність чинників ефективності процесів формування освітнього і трудового потенціалу молоді і визначити елементи освітньо-професійної складової конкурентоспроможності фахівців на ринку праці. У фокусі дослідження Я. Юрика виявлено масштаби, характер змін та детермінанти професійної гендерної сегрегації на ринку праці України, запропоновано напрями вирівнювання гендерних диспропорцій та забезпечення рівних можливостей чоловіків та жінок у сфері праці [9].

G. Liotti, використовуючи модель авторегресивного розподіленого відставання, здійснив аналіз впливу економічної кризи та гнучкості ринку праці на безробіття молоді та дорослих в Італії [11]. L. Novakova проаналізувала вплив технологічного прогресу у виробництві на ринок праці, особливо в умовах заміни працівників автоматизованими системами, що дозволило виявити потенційні загрози для ринку праці Словаччини [12]. С. Aina, G. Casalone досліджували вплив освіти на результати працевлаштування італійських випускників на ринку праці. Запропонована

науковцями емпірична модель дозволила визначити чітку залежність між тривалістю навчання та матеріальною винагородою від першого робочого місця випускників [10]. D. Saraçoğlu представив результати запроваджених у 2006 р. турецьким урядом жорстких заходів боротьби з неформальною працею, які включали інструменти застосування штрафних санкцій без відповідного коригування формальних витрат на оплату праці [13]. Дослідник переконливо доводить: незалежно від примусового застосування інструментів обмеження неформальних трудових відносин капіталізація економіки є кращим стимулом для легалізації праці.

Отож, представлені наукові дослідження є, беззаперечно, вагомим вкладом у вивчення різних аспектів подолання системних ринкових розривів. Водночас дані науки праці мають доволі фрагментарний характер, висвітлюючи вузькоспеціалізовані проблемні місця ринку праці.

**Постановка завдання.** Завданням представленого дослідження є виявлення проблемних зон функціонування ринку праці України та окреслення пріоритетів його інституційного регулювання.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Особливість функціонування ринку праці полягає у тому, що ринок робочої сили, ринок праці в Україні на даний час теж перебуває у стадії формування і потребує структурних змін та інституційних реформ, спрямованих на зростання рівня правового захисту працівників, впровадження програм,

удосконалення та реалізацію державної політики в сфері зайнятості населення. Ринок праці зазвичай класифікують за різними критеріями та ознаками. Зокрема, за структурною ознакою виділяють ринки праці певних галузей, видів діяльності, форми власності. За критерієм рівня економічного розвитку прийнято поділяти ринок праці на регіональний, однак деякі науковці пропонують групування за рівнем ВВП, оплатою праці чи доходами населення [8]. Територіально ринок праці диференціюють за місцевою, регіональною, національною та міжнародною концентрацією бізнесу. Ще одна класифікація передбачає поділ на потенційний, циркулюючий та внутрішньофірмовий ринок. Демографічний принцип передбачає виокремлення ринків праці молоді, жінок, а також осіб передпенсійного віку та пенсіонерів.

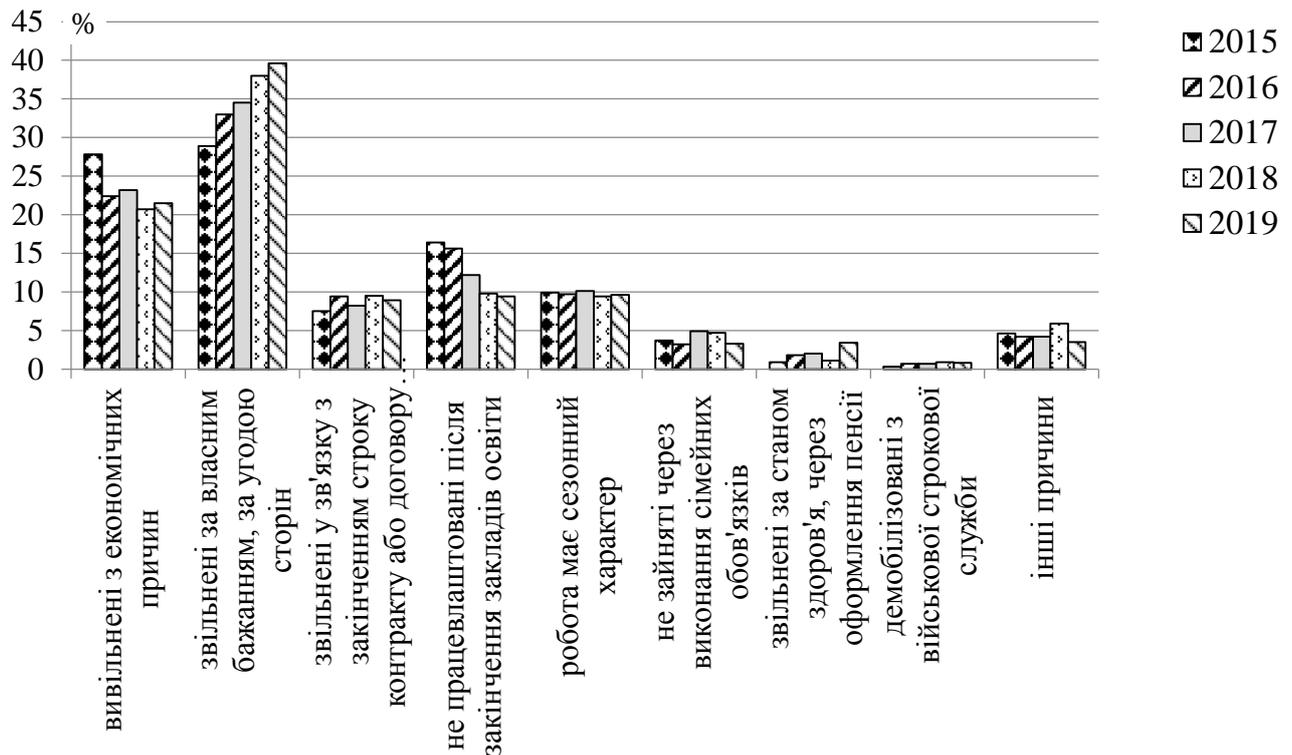
Макроекономічними індикаторами структурованого дослідження ринку праці вважаються рівні зайнятості (табл. 1) та безробіття, при цьому зайнятість прийнято поділяти на продуктивну, соціально корисну або повну. Так, кількість зайнятого населення у віці 15-70 років у 2019 р. зросла на 217 тис. осіб порівняно з 2018 р. та становила 16,6 млн осіб. Відповідно, рівень зайнятості зріс у всіх вікових групах. Найвищий рівень зайнятості спостерігається серед осіб 35-50 років (близько 80%), найнижчий – серед осіб 60-70 років (14%) та 15-24 роки (31%).

Таблиця 1

**Основні показники зайнятості населення на ринку праці України у 2010-2019 рр.**

Показники			2015	2016	2017	2018	2019	2019/ 2015,%
Робоча сила, всього	у віці 15-70 років	у середньому, тис. осіб	18097,9	17955,1	17854,4	17939,5	18066,0	99,8
		у % до населення відповідної вікової групи	62,4	62,2	62,0	62,6	63,4	101,6
	працездатного віку	у середньому, тис. осіб	17396,0	17303,6	17193,2	17296,2	17381,8	99,9
		у % до населення відповідної вікової групи	71,5	71,1	71,5	72,7	74,0	103,5
у т.ч.								
Зайняте населення	у віці 15-70 років	у середньому, тис. осіб	16443,2	16276,9	16156,4	16360,9	16578,3	100,8
		у % до населення відповідної вікової групи	56,7	56,3	56,1	57,1	58,2	102,6
	працездатного віку	у середньому, тис. осіб	15742,0	15626,1	15495,9	15718,6	15894,9	101,0
		у % до населення відповідної вікової групи	64,7	64,2	64,5	66,1	67,6	104,5

Джерело: побудовано за даними [4]



**Рис. 1. Основні причини безробіття у 2019 р.**

Джерело: побудовано за даними [4]

Говорячи про продуктивну зайнятість, слід мати на увазі, що розвиток людського капіталу охоплює не лише і не стільки процеси накопичення знань, скільки їх практичну реалізацію для ефективного розвитку економіки країни [5]. Дійсно, попри доволі сильні позиції України в галузі освіти і професійної орієнтації, спостерігається значний розрив між кількістю фахівців та їх ефективною задіяністю у реальних секторах економіки. Слід зазначити, що навіть якісне функціонування ринку праці не може беззаперечно гарантувати для молоді забезпечення права на продуктивну зайнятість, адже молоді фахівці зазвичай об'єктивно не здатні конкурувати з досвідченими працівниками. Зокрема, у 2018-2019 рр. близько половини освіченої молоді працювало не за фахом, а понад 45% безробітних мають вищу освіту [3]. І хоча динаміка невлаштування на роботу після навчання як причина безробіття (9,4% у 2019 р. порівняно з 16,4% у 2015 р.) свідчить про певне скорочення такого розриву (рис. 1), додатковим негативним чинником впливу на рівень продуктивної зайнятості можна вважати працевлаштування не за отриманим фахом. Не відповідаючи критеріям продуктивної зайнятості, такі громадяни потрапляють до категорії соціально корисно зайнятих, адже вони зайняті у суспільному виробництві. Серед інших представників соціуму, які формують соціально корисну зайнятість, можна виділити військовослужбовців, учнів закладів професійно-технічної освіти та студентів вищих навчальних закладів, а також громадян, зайнятих у домашньому господарстві.

Досліджуючи повну зайнятість, слід зауважити, що на ринку праці України все ще мають місце неформальні трудові відносини. Попри те, що кількість зайнятих у неформальному секторі економіки в 2019 р. і скоротилася на 81 тис. осіб порівняно з 2018 р., однак, за даними Державної служби зайнятості, близько 3,5 млн осіб (19,4% наявної робочої сили) не реєстрували трудові відносини. Найчастіше неформальна зайнятість у 2019 р. виявлялась у сільському господарстві (42%), торгівлі і ремонті автотранспортних засобів (17%) та будівництві (17%). Ця категорія працівників не захищена трудовим законодавством, а отже, не має пенсійного стажу та соціальних гарантій на випадок тимчасової непрацездатності (включаючи догляд за дитиною, допомогу по вагітності та пологах) та безробіття. Попри те, що тіньове працевлаштування часто виступає в ролі своєрідного компенсатора фінансових і соціально-економічних шоків для таких працівників, особливо в середовищі малого бізнесу, слід зауважити, що воно містить значну корупційну складову, а отже вимагає інституційного втручання для подолання цього явища. Для забезпечення детінізації трудових відносин підприємцям було надано право без штрафних санкцій оформити трудові відносини зі всіма працівниками до закінчення 2019 р., завдяки чому було офіційно працевлаштовано близько 64 тис. працівників.

Синхронно з питаннями легалізації трудових відносин на ринку праці виступає і проблема легалізації заробітної плати найманих працівників, адже від її рівня залежать надходження податку на

доходи фізичних осіб, що є основним джерелом наповнення місцевих бюджетів, та військового збору.

Загалом попри стабільну тенденцію до зростання, рівень оплати праці в Україні (табл. 2) залишається значно нижчим порівняно з сусідніми країнами, що значно послаблює конкурентоспроможність ринку праці і може вважатись одним із факторів вибору рішення потенційних працівників про трудову міграцію. Ситуація ще більше ускладнюється суттєвими регіональними диспропорціями та галузевою нерівномірністю в оплаті праці.

На нашу думку, важливо оцінювати і такий показник, як ефективна зайнятість, адже він відображає використання трудового потенціалу без втрат. Важливість введення в дослідження поняття ефективної зайнятості обумовлюється її потенційно високим впливом на показники людського розвитку. Зазвичай в економічній літературі в це поняття включають повну зайнятість із урахуванням природного безробіття та зайнятості на індивідуальному (внутрішньоорганізаційному) рівні [8]. Активна політика зайнятості може розглядатись в якості суттєвого інструменту вирішення соціально-економічних проблем суспільства та сприяння розширеному відтворенню людського капіталу. Разом з тим, варто зауважити, що реалізація такої

політики передбачає насамперед створення робочих місць та організацію систем перепідготовки безробітних, що вимагає значних матеріальних ресурсів. У кризових умовах цей інструмент інституційного регулювання ринку праці може проявлятися як організація масових громадських робіт, що дозволяє створювати додаткові робочі місця без великих обсягів капіталовкладень і дозволяє водночас раціоналізувати використання тимчасово незадіяних трудових ресурсів, забезпечуючи тимчасову зайнятість безробітних. У такому випадку можна стверджувати, що ефективна зайнятість набуває ознак і характеристик соціально корисної, однак не вирішує глобальних проблем безробіття.

Щодо аналізу рівня безробіття (табл. 3), то в економічній практиці зазвичай його диференціюють на фрикційне, структурне та циклічне. Кількість безробітного населення (за методологією МОП) у 2019 р. скоротилася на 91 тис. осіб порівняно з 2018 р. і становила майже 1,5 млн осіб. Відповідно, рівень безробіття скоротився з 8,8% до 8,2% робочої сили в усіх регіонах. Разом з тим, такий рівень безробіття все ще не можна вважати прийнятним, адже він значно перевищує середні значення у країнах Європейського Союзу (6,7%) [4].

Таблиця 2

**Динаміка середньомісячної заробітної плати штатних працівників\* в Україні у 2015-2019 рр.**

Показник			2015	2016	2017	2018	2019
Середньооблікова кількість штатних працівників, тис. осіб			8065	7868	7679	7661	7443
Середньомісячна заробітна плата	номінальна	грн	4195	5183	7104	8865	10497
		у % до прожиткового мінімуму для працездатних осіб	304,4	323,9	403,2	461,5	499,4
	реальна	у % до попереднього року	79,8	109	119,1	112,5	109,8

\*Дані наведено по юридичних особах із кількістю найманих працівників 10 та більше осіб  
Джерело: побудовано за даними [4]

Таблиця 3

**Показники рівня безробіття на ринку праці України у 2010-2019 рр.**

Показники			2015	2016	2017	2018	2019	2019/ 2015,%
Безробітне населення (за методологією МОП)	у віці 15-70 років	у середньому, тис. осіб	1654,7	1678,2	1698,0	1578,6	1487,7	89,9
		у % до населення відповідної вікової групи	9,1	9,3	9,5	8,8	8,2	90,1
	працездатного віку	у середньому, тис. осіб	1654,0	1677,5	1697,3	1577,6	1486,9	89,9
		у % до населення відповідної вікової групи	9,5	9,7	9,9	9,1	8,6	90,5

Джерело: побудовано за даними [4]

Зазначимо, що рівень безробіття в межах одної економічної системи може бути радикально відмінним у різних демографічних групах. Так, зазвичай зростання цього показника спостерігається у віковій категорії молоді. Так, у 2019 р. в Україні серед громадян 30-34 років спостерігався його найнижчий рівень (7,3%), тоді як у віковій категорії до 25 років сягав 15,4% робочої сили відповідного віку.

Важливість дослідження рівня безробіття обумовлюється насамперед його впливом на рівень доходів населення, а отже на формування платоспроможного попиту на внутрішньому ринку. Крім того, безробіття можна розглядати як негативний фактор впливу на випуск товарів, оскільки воно здатне зменшувати рівень ВВП.

Фрикційне безробіття (див. рис. 1) може розглядатись як один із чинників значного зростання загального рівня безробіття в Україні. У 2019 р. рівень безробіття, причиною якого визначено звільнення за власним бажанням чи угодою сторін, сягнув 39,6% (порівняно з 28,9% у 2015 р.). Оскільки основними причинами фрикційного безробіття є незадоволення рівнем оплати та умовами праці, його можна вважати відносно короткочасним явищем для особи (в середньому пошуки нової роботи тривають у межах одного місяця), проте висока частка у структурі безробіття може містити значні ризики для стабільності ринку праці.

Відповідно, Державною службою зайнятості України розроблено і впроваджено комплекс заходів для зменшення рівня безробіття. У 2019 р. послугами служби скористалося понад 2,1 млн українців (з них 1 млн мали статус зареєстрованого безробітного), 993 тис. осіб здійснили первинне профілювання (з них 626 тис. осіб – поглиблене профілювання). Кількість працевлаштованих становила 826 тис. осіб, з них 53% були працевлаштовані без надання статусу безробітного.

Зменшенню кількості безробітних сприяє і практика працевлаштування на новостворені робочі місця з компенсацією роботодавцю витрат у розмірі єдиного внеску на загальнообов'язкове державне соціальне страхування. Завдяки цій програмі було у 2019 р. працевлаштовано 11,4 тис. осіб (з них 4 тис. осіб, недостатньо конкурентоспроможних на ринку праці, та 7,4 тис. осіб, працевлаштованих суб'єктами малого підприємництва). При цьому після працевлаштування для 1,1 тис. осіб здійснювався соціальний супровід за підходом кейс-менеджменту.

Структурні диспропорції на ринку праці, які виникають внаслідок стрімкої технологічної перебудови суспільного виробництва, проявляються через зростання розриву між попитом і пропозицією робочої сили щодо професійних або кваліфікаційних характеристик, зумовлюючи зростання рівня структурного безробіття. Для подолання цього явища у 2019 р. Державною службою зайнятості було організовано професійне навчання для понад 139 тис. безробітних. Про ефективність цих заходів свідчить рівень працевлаштування, який після професійного навчання становив 96%.

Феномен циклічного безробіття пов'язаний із циклічними процесами спаду виробництва, в результаті чого спостерігається зниження сукупного попиту на робочу силу. Для згладжування негативних ефектів циклічного безробіття у 2019 р. до громадських робіт тимчасового характеру було залучено близько 200 тис. безробітних.

**Висновки і перспективи подальших досліджень у даному напрямі.** Аналіз макроекономічних індикаторів дозволив структуровано дослідити п'ятирічну динаміку показників розвитку ринку праці за рівнями продуктивної, соціально корисної та повної зайнятості, а також фрикційного, структурного і циклічного безробіття. Попри сильні позиції України в галузі освіти і професійної орієнтації, виявлено значний розрив між кількістю фахівців та їх ефективною задіяністю у реальних секторах економіки. Виявлено, що на ринку праці України, незважаючи на потужне інституційне втручання, все ще мають місце неформальні трудові відносини, які включають тіньове працевлаштування та тіньову оплату праці. Загальний аналіз рівня заробітної плати на ринку праці засвідчив значення його низького рівня для прийняття працівниками рішення щодо трудової міграції. У подальшому доцільно розширити дослідження умов функціонування ринку праці, систематизувати переваги і недоліки його інституційного регулювання та визначити необхідність та доцільність державного втручання в окремі аспекти його розвитку.

## ЛІТЕРАТУРА

1. Близнюк В. Освітньо-кваліфікаційні диспропорції регіонального ринку праці України / Близнюк В., Юрик Я. // Економіка і прогнозування. – 2019. – № 2. – С. 101-119
2. Бондаревська К. В. Особливості розвитку ринку праці України під впливом сучасних глобалізаційних процесів / Бондаревська К. В., Аксьонова А. О. // Причорноморські економічні студії. – 2019. – № 38 (1). – С. 43-47.
3. Державна служба зайнятості України. Аналітична записка щодо ситуації на ринку праці та діяльність Державної служби зайнятості у 2019 році. URL: <https://www.dcz.gov.ua/analytics/67> (дата звернення: 13.07.2020).
4. Державна служба статистики України. Макроекономічні показники. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 13.07.2020).
5. Мельничук Д. П. Продуктивна зайнятість як передумова функціонування знань у формі капіталу / Мельничук Д. П. // Демографія та соціальна економіка. – 2014. – № 2. – С. 135-144.
6. Мішук Н. В. Освіта як чинник конкурентоспроможності молоді на ринку праці / Мішук Н. В. // Інноваційна економіка. – 2019. – № 1-2. – С. 80-86.
7. Панькова О. В. Диспропорції соціально-економічного розвитку в умовах цифровізації: проблеми та ризики для ринку праці України / Панькова О. В., Касперович О. Ю. // Ринок праці та зайнятість населення. – 2019. – № 3(59). – С. 35-43.

8. Сікерко Л. П. Ефективність зайнятості як чинник людського розвитку / Сікерко Л. П. // Статистика України. – 2009. – № 3. – С. 80-83.

9. Юрик Я. І. Професійна гендерна сегрегація на ринку праці України / Юрик Я. І. // Економіка і прогнозування. – 2019. – № 4. – С. 104-121.

10. Aina C., Casalone G. Early labor market outcomes of university graduates: Does time to degree matter? // *Socio-Economic Planning Sciences*. – 2020. – Vol. 71. – Art. 100822.

11. Liotti G. Labour market flexibility, economic crisis and youth unemployment in Italy // *Structural Change and Economic Dynamics*. – 2020. – Vol. 54. – P. 150-162.

12. Novakova L. The impact of technology development on the future of the labour market in the Slovak Republic // *Technology in Society*. – 2020. – Vol. 62. – Art. 101256.

13. Saraçoğlu D. Ş. Do labour market policies reduce the informal economy more effectively than enforcement and deterrence? // *Journal of Policy Modeling*. – 2020. – Vol. 42, Iss. 3. – P. 679-698.

#### REFERENCES

1. Blyzniuk V. and Yuryk Ya. (2019), Osvitno-kvalifikatsijni dysproportsii rehional'noho rynku pratsi Ukrainy, *Ekonomika i prohnozuvannia*, № 2, s. 101-119

2. Bondarevs'ka, K. V. and Aks'onova, A. O. (2019), Osoblyvosti rozvytku rynku pratsi Ukrainy pid vplyvom suchasnykh hlobalizatsijnykh protsesiv, *Prychornomors'ki ekonomichni studii*, № 38 (1), s. 43-47.

3. Derzhavna sluzhba zajniateosti Ukrainy. Analitichna zapyska schodo sytuatsii na rynku pratsi ta diial'nist' Derzhavnoi sluzhby zajniateosti u 2019 rotsi, available at: <https://www.dcz.gov.ua/analitics/67>(data zvernennia: 13.07.2020).

4. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy. Makroekonomichni pokaznyky, available at:

<http://www.ukrstat.gov.ua/> (data zvernennia: 13.07.2020).

5. Mel'nychuk, D. P. (2014), Produktivna zajniateist' iak peredumova funktsionuvannia znan' u formi kapitalu, *Demohrafia ta sotsial'na ekonomika*, № 2, s. 135-144.

6. Mischuk, N. V. (2019), Osvita iak chynnyk konkurentospromozhnosti molodi na rynku pratsi, *Innovatsijna ekonomika*, № 1-2, s. 80-86.

7. Pan'kova, O. V. and Kasperovych, O. Yu. (2019), Dysproportsii sotsial'no-ekonomichnoho rozvytku v umovakh tsyfrovizatsii: problemy ta ryzyky dlia rynku pratsi Ukrainy, *Rynok pratsi ta zajniateist' naseleennia*, № 3(59), s. 35-43.

8. Sikerko, L. P. (2009), Efektyvnist' zajniateosti iak chynnyk liuds'koho rozvytku, *Statystyka Ukrainy*, № 3, s. 80-83.

9. Yuryk, Ya. I. (2019), Profesijna henderna sehrehatsiia na rynku pratsi Ukrainy, *Ekonomika i prohnozuvannia*, № 4, s. 104-121.

10. Aina C., Casalone G. (2020), Early labor market outcomes of university graduates: Does time to degree matter? *Socio-Economic Planning Sciences*, vol. 71, art. 100822.

11. Liotti G. (2020), Labour market flexibility, economic crisis and youth unemployment in Italy, *Structural Change and Economic Dynamics*, vol. 54, p. 150-162.

12. Novakova L. (2020), The impact of technology development on the future of the labour market in the Slovak Republic, *Technology in Society*, vol. 62, art. 101256.

13. Saraçoğlu, D. Ş. (2020), Do labour market policies reduce the informal economy more effectively than enforcement and deterrence? *Journal of Policy Modeling*, vol. 42, Iss. 3, p. 679-698.

*Стаття надійшла до редакції 20 травня 2020 року*

УДК 334.72:005.35

*Колянюк О. В.,*

*oksana\_20121961@ukr.net, ORCID ID: 0000-0002-1141-1513,*

*Researcher ID: F-7785-201,*

*к.е.н., доц., доцент кафедри менеджменту, Львівський торговельно-економічний університет, м. Львів*

## **ДЕРЖАВНЕ РЕГУЛЮВАННЯ КОРПОРАТИВНИХ ВІДНОСИН В УКРАЇНІ**

**Анотація.** Стаття розглядає особливості державного регулювання корпоративних відносин з точки зору створення організаційних засад функціонування підприємств корпоративної форми власності в умовах ринкових відносин. Інституційні процеси, що мають місце сьогодні в національній економіці України, багато в чому пов'язані з формуванням механізму державного управління корпоративними відносинами з урахуванням сучасного типу трансформаційної ринкової економіки. Одним із найважливіших елементів зовнішнього середовища корпоративного управління є державне регулювання корпоративного сектора. У цілому державне регулювання як один із напрямків корпоративного управління виходить за межі безпосереднього управління державними підприємствами та господарськими товариствами корпоративного виду. Створюючи цілісну організаційно-правову базу функціонування економіки, держава так чи інакше регулює різні сторони діяльності корпоративних підприємств. Регулювання здійснюється органами загальної та спеціальної компетенції. Такий підхід характерний для всіх країн і означає, що на рівні законодавчих органів видаються нормативні акти, які мають чинність закону і регламентують загальні основи функціонування корпоративного сектора. Дослідженням встановлено, що організаційно-правове регулювання функціонування корпоративних структур визначило наступні тенденції розвитку корпоративного управління: посилення вимог до розкриття інформації, підвищення ролі контролю власників за органами управління, посилення державного контролю за діяльністю корпорацій, розвиток законодавства щодо захисту прав дрібних акціонерів і кредиторів корпорації, посилення регламентації випуску акцій, змін статутного капіталу, підвищення уваги до питань реорганізації корпорацій. При цьому за період незалежного розвитку економіки України державне врегулювання корпоративних відносин стосувалося питань внутрішньої побудови та функціонування корпоративних структур, взаємодії з іншими підприємницькими структурами та органами державної влади, формування засад функціонування ринку цінних паперів.

**Ключові слова:** корпоративні відносини, корпоративне управління, державне регулювання, корпорації, акціонерні товариства.

*Kolyanko O. V.,*

*oksana\_20121961@ukr.net, ORCID ID: 0000-0002-1141-1513,*

*Researcher ID: F-7785-201,*

*Ph.D., Associate Professor, Associate Professor of the Department of Management, Lviv University of Trade and Economics, Lviv*

## **STATE REGULATION OF CORPORATE RELATIONS IN UKRAINE**

**Abstract.** The article considers features of the state regulation of corporate relations from the point of view of creation of organizational bases of functioning of the corporate ownership enterprises in the conditions of market relations. The institutional processes taking place today in the national economy of Ukraine are largely related to the formation of the mechanism of state management of corporate relations, taking into account the modern type of transformational market economy. One of the most important elements of the external environment of corporate governance is state regulation of the corporate sector. In general, state regulation as one of the areas of corporate governance goes beyond the direct management of state-owned enterprises and corporate type business associations. Creating a holistic organizational and legal framework for the functioning of the economy, the state in one way or another regulates various aspects of corporate enterprises activities. Regulation is carried out by bodies of general and special competence. This approach is common to all countries and means that that regulations are issued at the legislative level, which has the force of law and regulates the general framework for the corporate sector functioning. The study found that organizational and legal regulation of corporate structures identified the following trends in corporate governance: strengthening the requirements for information disclosure, increasing the role of owners' control over management, strengthening state control over corporations, development of legislation for protecting the rights of small shareholders and creditors, strengthening the regulation of the issue of shares, changes in the authorized capital, increasing

*attention to the reorganization of corporations. At the same time, during the period of independent development of Ukraine's economy, state regulation of corporate relations concerned issues of internal construction and functioning of corporate structures, interaction with other business structures and public authorities, formation the principles of the securities market functioning.*

**Key words:** corporate relations, corporate governance, state regulation, corporations, joint-stock companies.

**JEL Classification:** H70

**DOI:** <https://doi.org/10.36477/2522-1205-2020-60-04>

**Постановка проблеми.** Саме трансформація економічних відносин потребує додаткової уваги до формування механізму державного регулювання взаємовідносин в економіці, і в першу чергу це стосується взаємовпливу, що виникає між великими корпоративними підприємницькими утвореннями, від яких залежить економічний розвиток окремих галузей та економіки країни в цілому.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Проблематикою корпоративного управління підприємствами займалися такі провідні зарубіжні вчені-економісти, як: А. Берлі, Г. Мінз, Ойкен В., Чемберлін Е. та інші.

У вітчизняній економічній науці питанням державного регулювання корпоративних відносин та корпоративного капіталу присвячено роботи Белікової О. Ю., Гудзь О. Є., Лукач І. А., Палиги Є. М. та інші.

**Постановка проблеми.** Метою статті є аналіз регулювання корпоративних відносин шляхом прийняття державою активної участі у сфері корпоративного управління.

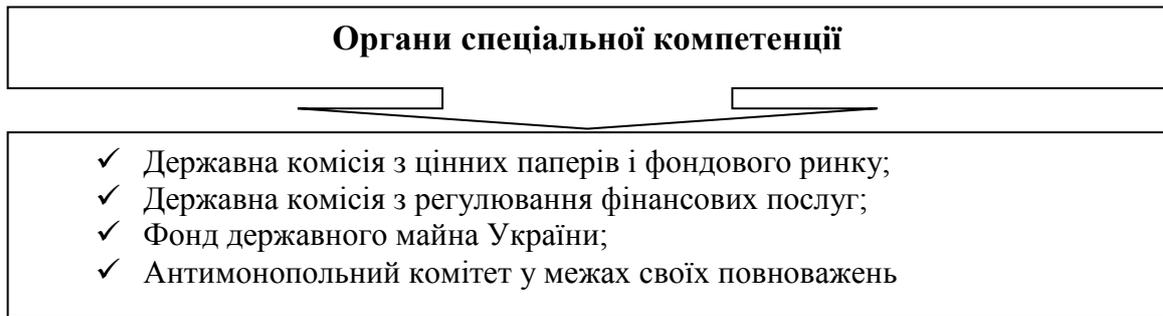
**Виклад основного матеріалу дослідження.** Вивчаючи світовий досвід в області корпоративного управління з точки зору історії виникнення форм організації та механізмів регулювання, можна визначити, що в сучасній трансформаційній економіці корпоративна форма господарювання є однією з домінуючих форм організації бізнесу. Це викликано головним чином тим, що саме вимоги економічного співробітництва є каталізатором процесу як економічного розвитку країни, так і світових інтеграційних процесів. І в межах цього процесу саме держава виступає організуючою та впорядковуючою силою щодо формування механізму нормативно-правового забезпечення функціонування корпоративних структур.

Історію формування корпоративних структур в українській економіці розпочинають процеси роздержавлення та приватизації, що відбулися в країні на початку та середині 90-х років ХХ ст. Саме в цей час були прийняті такі важливі за своїм значенням нормативно-правові акти, як: Закони України “Про підприємництво”, “Про власність”, “Про підприємства в Україні”, “Про цінні папери та фондову біржу”, “Про господарські товариства”, “Про приватизацію державного майна та про приватизацію невеликих державних підприємств (малу приватизацію)”.

Регулювання здійснюється органами загальної та спеціальної компетенції. Такий підхід характерний для всіх країн і означає, що на рівні законодавчих органів видаються нормативні акти, які мають чинність закону і регламентують загальні основи функціонування корпоративного сектора. Це насамперед Цивільний та Господарський кодекси України, а також Закони “Про господарські товариства”, “Про цінні папери та фондову біржу”, “Про національну депозитарну систему і особливості електронного обігу цінних паперів в Україні”, “Про оподаткування прибутку підприємств”, “Про державне регулювання ринку цінних паперів в Україні”, “Про акціонерні товариства” тощо. Цими нормативними актами регулюється та контролюється господарська діяльність юридичних осіб, визначається порядок ведення звітності (бухгалтерської, статистичної, податкової) за результатами їхньої діяльності.

**Органи спеціальної компетенції** (рис. 1) покликані забезпечити регулювання та контроль діяльності корпоративних підприємств з урахуванням специфіки цього сектора. Це реалізація державної політики у сфері випуску й обігу цінних паперів, створення умов для мобілізації та розміщення учасниками ринку цінних паперів фінансових ресурсів з урахуванням інтересів товариства, публічне розміщення інформації про умови випуску та обігу цінних паперів, результатів виробничо-господарської діяльності корпоративних підприємств та інша інформація, що може впливати на формування цін на ринку цінних паперів, для забезпечення рівних можливостей доступу емітентів, інвесторів і посередників на фондовий ринок.

Крім названих державних структур у системі корпоративного регулювання, важливе місце займають саморегулюючі організації – *добровільні безприбуткові об'єднання професійних учасників фондового ринку*. Вони створюються з метою захисту інтересів своїх членів, сприяють організації і розвитку інфраструктури ринку цінних паперів, сумлінної конкуренції між суб'єктами фондового ринку, організують методичну підтримку своїх членів. Оскільки вони входять до системи корпоративних відносин, то реєструються Державною комісією цінних паперів та фондового ринку.



**Рис. 1. Органи спеціальної компетенції**

Формами державного регулювання корпоративних відносин є прийняття законодавчих нормативних актів з наступних питань: функціонування ринку цінних паперів, діяльності учасників цього ринку, їхніх прав і обов'язків; регулювання та реєстрація випуску й обігу цінних паперів; контроль за дотриманням емітентами порядку реєстрацій випусків цінних паперів і їхнім розміщенням; розробка норм і контроль за дотриманням антимонопольного законодавства України; встановлення правил і стандартів здійснення операцій щодо переходів прав власності на цінні папери, контроль за їхнім виконанням.

До *функцій державного регулювання* можна віднести: створення системи захисту прав власності інвесторів, контроль за дотриманням цих норм з боку емітентів і професійних учасників ринку; контроль за наданням достовірної інформації, яку дають емітенти та інші професійні учасники ринку; видачу ліцензій на здійснення професійної діяльності на фондовому ринку.

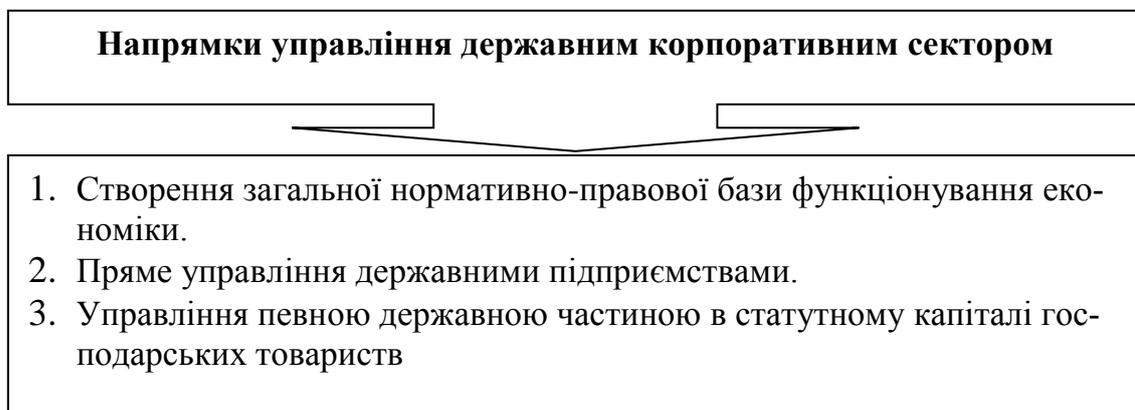
У цілому *управління державним корпоративним сектором в Україні можна розділити на три напрямки* (рис. 2).

Перший напрямок полягає в розробці законів і підзаконних актів економічної спрямованості, оскільки всі підприємства здійснюють діяльність у цьому нормативно-економічному полі. Другий напрямок застосовується у випадках, коли держава є єдиним власником акціонерного товариства і

керує його діяльністю через менеджмент підприємства. Третій напрямок державного управління впливає на діяльність товариства згідно з наявним у державі певним пакетом корпоративних цінних паперів.

До *об'єктів, які підпадають під пряме управління державою*, відносять: майно державних підприємств, установ і організацій, закріплене за ними на праві повного господарського володіння або оперативного управління; акції (паї), які належать державі в майні господарських товариств; майно підприємств, які перебувають у процесі приватизації; майно, передане в користування органам самоврядування; майно, що не увійшло в статутні капітали господарських товариств, створених у процесі приватизації (корпоратизації) майна державних підприємств.

Досить істотну частину державного сектора становлять державні акціонерні компанії. Вони є повноправними суб'єктами корпоративного сектора, хоч і мають певні особливості в порівнянні з АТ у їхньому класичному вигляді. Державні акціонерні компанії створюються трьома способами: акціонуванням державних підприємств, які відповідно до законодавства України не підлягають приватизації; створенням державної акціонерної компанії; придбанням державою відповідних пакетів акцій в інших власників.



**Рис. 2. Напрямки управління державним корпоративним сектором в Україні**

Періодизація державного регулювання корпоративних відносин в Україні

Період	Характеристика
Самостійного розвитку основ правового регулювання у сфері корпоративного управління (1991-1998 роки)	Прийняття ряду нормативно-правових актів, які встановлюють основні засади існування та функціонування суб'єктів господарювання, їх майнової основи та правового статусу
Запровадження світових стандартів у національні системи корпоративного управління (з 1998 року до сьогодні)	Формування стандартів та встановлення правових норм, що регулюють корпоративне управління, спрямованих на істотне поліпшення національних систем корпоративного управління.

Від імені держави засновником і акціонером державної акціонерної компанії є створений Кабінетом Міністрів України орган, уповноважений управляти об'єктами державної власності. У випадку, якщо державі належать всі акції державної акціонерної компанії, повноваження загальних зборів здійснює відповідний орган, уповноважений управляти об'єктами державної власності. Якщо державна акціонерна компанія створена шляхом акціонування державних підприємств, які відповідно до законодавства України не підлягають приватизації, недержавні інвестори можуть здобувати право власності на акції додаткової емісії, що здійснюється за рахунок прямих інвестицій.

Акції державних акціонерних компаній можуть бути передані в управління уповноваженим особам. Під час такої передачі КМУ може визначити особливі умови здійснення управління й обов'язковий розмір дивідендів від прибутку компанії, які направляються в державний бюджет. Порядок і умови передачі в управління уповноваженим особам акцій державних акціонерних компаній визначаються урядом. В результаті політики передачі державного майна в приватну власність, що проводиться в Україні, державні підприємства здебільшого були перетворені у відкриті акціонерні товариства.

З моменту прийняття рішення про приватизацію і до повного виконання плану приватизації підприємство у своїй діяльності керується нормативно-правовими документами, які встановлюють різні правові режими для різних підприємств, що приватизуються, залежно від їх розміру та(або) приналежності до певної галузі народного господарства. Основним законом, що регулює правові, економічні та організаційні питання приватизації державного майна великих та середніх підприємств, є Закон України "Про приватизацію державного майна". Особливості приватизації державного майна в агропромисловому комплексі визначаються Законом України "Про особливості приватизації майна в агропромисловому комплексі". Конкретні завдання у сфері приватизації, а також загальні напрямки, цілі та способи приватизації визначаються щорічною Державною програмою приватизації, що вводиться в дію Законом України. Окрім цього, існують інші закони, Укази Президента України, Постанови Кабінету Міністрів України, накази Фонду державного майна України, що регулюють різноманітні питання процесу приватизації.

Метою запровадження світових стандартів у національну систему корпоративного управління

була концепція розвитку ринку цінних паперів для побудови системи ефективного управління корпоративним капіталом диверсифікованих корпоративних структур і створення інституту ефективного власника.

Результати досліджень дають змогу виокремити два етапи розвитку державного регулювання корпоративних відносин в Україні, а саме: період самостійного розвитку основ правового регулювання у сфері корпоративного управління (1991-1998 роки) та період запровадження світових стандартів у національні системи корпоративного управління (з 1998 року до сьогодні). Дана періодизація представлена в табл. 1.

**Висновки і перспективи подальших досліджень в даному напрямі.** Таким чином, організаційно-правове регулювання функціонування корпоративних структур виявило наступні тенденції розвитку корпоративного управління: посилення вимог до розкриття інформації, підвищення ролі контролю власників за органами управління, посилення державного контролю за діяльністю корпорацій, розвиток законодавства щодо захисту прав дрібних акціонерів і кредиторів корпорації, посилення регламентації випуску акцій, змін статутного капіталу, підвищення уваги до питань реорганізації корпорацій.

Аналіз аспекту регулювання корпоративних відносин в Україні за допомогою прийняття державою ключових нормативно-правових актів у сфері корпоративного управління дозволив зробити висновки щодо характеристики періодів прийняття нормативно-правових актів та тенденцій державного регулювання корпоративних структур.

При цьому за період незалежного розвитку економіки України державне врегулювання корпоративних відносин стосувалося питань внутрішньої побудови та функціонування корпоративних структур, взаємодії з іншими підприємницькими структурами та органами державної влади, формування засад функціонування ринку паперів.

На сьогодні в межах державного регулювання відбувається процес запровадження світових стандартів у сфері корпоративного управління, метою яких є підвищення захисту прав акціонерів та ефективності управління корпоративним капіталом.

**ЛІТЕРАТУРА**

1. Про підприємництво : Закон України від 07.02.1991 р. № 698 – XII // Відомості Верховної Ради УРСР (ВВР). – 1991. – №146. – С. 168.
2. Про власність : Закон України від 07.02.1991 р. № 697-XII // Відомості Верховної Ради УРСР (ВВР). – 1991.
3. Про підприємства в Україні : Закон України від 27.03.1991 р. № 887 – XII // Відомості Верховної Ради УРСР (ВВР). – 1991. – № 24. – С. 272.
4. Про цінні папери та фондову біржу : Закон України від 18.06.1991 р. № 1201 – XII // Відомості Верховної Ради України (ВВР). – 1991. – №38. – С. 508.
5. Про приватизацію державного майна : Закон України від 04.03.1992 р. № 2163 – XII // Відомості Верховної Ради України (ВВР). – 1992. – №24. – С. 348.
6. Про приватизацію невеликих державних підприємств (малу приватизацію): Закон України від 06.03.1992 р. №2171 – XII // Відомості Верховної Ради України (ВВР) – 1992. – №24. – С. 350.
7. Про державне регулювання ринку цінних паперів в Україні : Закон України 30.10.1996 р. № 448/96 – ВР // Відомості Верховної Ради України (ВВР) – 1996. – №51. – С. 292.
8. Про заходи щодо розвитку корпоративного управління в акціонерних товариствах : Указ Президента України від 21.03.2002 р. № 280/2002 // Офіційний вісник України. – 2002. – №13.
9. Цивільний кодекс України : Закон України від 16.01.2003 р. №435- IV // Відомості Верховної Ради України (ВВР). – 2003. – №40-44. – С. 356.
10. Господарський кодекс України : Закон України від 16.01.2003 р. №436- IV // Відомості Верховної Ради України (ВВР) – 2003. – №18-20, №21-22. – С. 144.
11. Палига Є. М. Корпоративне управління : навч. посібник / Є. М. Палига. – Львів : Українська академія друкарства, 2007. – 422 с.
12. Колянко О. В. Корпоративне управління : навч. посібник / О. В. Колянко. – Львів : Видавництво ЛТЕУ, 2019. – 343 с.

**REFERENCES**

1. Pro pidpryyemnytstvo : Zakon Ukrayiny vid 07.02.1991r. № 698 – KHII (1991), *Vidomosti Verkhovnoyi Rady URSR (VVR)*, №146, s. 168.
2. Pro vlasnist' : Zakon Ukrayiny vid 07.02.1991r. № 697-XII (1991), *Vidomosti Verkhovnoyi Rady URSR (VVR)*.
3. Pro pidpryyemstva v Ukrayini : Zakon Ukrayiny vid 27.03.1991 r. № 887 – XII (1991), *Vidomosti Verkhovnoyi Rady URSR (VVR)*, № 24, s. 272.
4. Pro tsinni papery ta fondovu birzhu : Zakon Ukrayiny vid 18.06.1991 r. № 1201 – XII (1991), *Vidomosti Verkhovnoyi Rady Ukrayiny (VVR)*, №38, s. 508.
5. Pro pryvatzatsiyu derzhavnoho mayna : Zakon Ukrayiny vid 04.03.1992 r. № 2163 – XII (1992), *Vidomosti Verkhovnoyi Rady Ukrayiny (VVR)*, №24, s. 348.
6. Pro pryvatzatsiyu nevelykykh derzhavnykh pidpryyemstv (malu pryvatzatsiyu): Zakon Ukrayiny vid 06.03.1992 r. №2171 – XII (1992), *Vidomosti Verkhovnoyi Rady Ukrayiny (VVR)*, №24, s. 350.
7. Pro derzhavne rehulyuvannya rynku tsinnykh paperiv v Ukrayini : Zakon Ukrayiny 30.10.1996 r. № 448/96 – VR (1996), *Vidomosti Verkhovnoyi Rady Ukrayiny (VVR)*, №51, s. 292.
8. Pro zakhody shchodo rozvytku korporatyvnoho upravlinnya v aktsionernykh tovarystvakh : Ukaz Prezydenta Ukrayiny vid 21.03.2002 r. № 280/2002 (2002), *Ofitsiynyy visnyk Ukrayiny*, №13.
9. Tsyvil'nyy kodeks Ukrayiny : Zakon Ukrayiny vid16.01.2003 r. №435- IV (2003), *Vidomosti Verkhovnoyi Rady Ukrayiny (VVR)*, №40-44, s. 356.
10. Hospodars'kyy kodeks Ukrayiny : Zakon Ukrayiny vid 16.01.2003 r. №436- IV (2003), *Vidomosti Verkhovnoyi Rady Ukrayiny (VVR)*, №18-20, №21-22, s. 144.
11. Palyha, YE. M. (2007), *Korporatyvne upravlinnya: navch. posibnyk*, Ukrayins'ka akademiya drukarstva, L'viv, 422 s.
12. Kolyanko, O. V. (2019), *Korporatyvne upravlinnya : navch. posibnyk*, Vydavnytstvo LTEU, L'viv, 343 s.

*Стаття надійшла до редакції 11 червня 2020 року*

**УДК 330.341**

*Грищенко І. В.,*

*i.grischenko@ukr.net, ORCID ID: 0000-0002-4429-4579,*

*Researcher ID H-4157-2017,*

*викладач, кафедра гуманітарних і фундаментальних дисциплін, Вінницький навчально-науковий інститут економіки ТНЕУ, м. Вінниця*

*Білецька Н. В.,*

*tukviynat@ukr.net,*

*к.е.н., проректор з науково-методичної роботи, викладач кафедри менеджменту, Вінницький кооперативний інститут, м. Вінниця*

*Циганчук В. А.,*

*vadim515@ukr.net,*

*викладач, Вінницький коледж економіки та підприємництва ТНЕУ, м. Вінниця*

*Мазур О. В.,*

*kuro-vf@ukr.net,*

*к.е.н., доц., доцент кафедри економіки і права, Київський університет ринкових відносин, м. Київ*

## **МЕТОДИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ІНВЕСТИЦІЙНО-ІННОВАЦІЙНИХ ПРОЕКТІВ**

**Анотація.** В статті розкрито актуальність дослідження сучасного стану економіки, на якому формуються конкурентні переваги окремих галузей, суб'єктів господарської діяльності, а також самої держави. Відмічено, що в економічній літературі відсутній єдиний підхід серед науковців до визначення методів забезпечення ефективності інвестиційно-інноваційних проектів у сучасних умовах господарювання. Методичний інструментарій забезпечення ефективності інвестиційно-інноваційних проектів в сучасних умовах економічного розвитку нашої держави визначає принципи реалізації, завдання управління, повноваження і зобов'язання учасників та комплекс управлінських рішень, спрямованих на забезпечення ефективності реалізації. Узагальнені основні користувачі методичного інструментарію процесу забезпечення ефективності інвестиційно-інноваційних проектів. Розкрито роль суб'єкта управління проектами. Досліджено рівень соціального ефекту в процесі реалізації інвестиційно-інноваційного проекту. Розкрито роль суб'єкта державного управління, який визначає поведінку учасників галузевого кластера в процесі досягнення цілей за рахунок розробки відповідного нормативного і методичного забезпечення їх діяльності, а також прямої адміністративної дії. Досліджено складові забезпечення ефективності інвестиційно-інноваційних проектів: організаційну, управлінську, економічну. Наведено етапи організаційної, управлінської, економічної складової забезпечення ефективності проектів. Виділені завдання підприємств – учасників проектів. Запропоновано шляхи єдиної державної політики у сфері підтримки соціально-економічних ініціатив органами державної влади. Рекомендовано систему інформаційного забезпечення інвестиційно-інноваційних проектів. На думку авторів, запропонований комплекс методів забезпечення ефективності інвестиційно-інноваційних проектів, що містить організаційну, управлінську й економічну складові, дозволить забезпечити ефективну реалізацію функцій управління на кожному з етапів реалізації проектів, а також забезпечити і ефективність самих проектів.

**Ключові слова:** інвестиції, інновації, проекти, ефективність.

*Grischenko I. V.,*

*i.grischenko@ukr.net, ORCID ID: 0000-0002-4429-4579,*

*Researcher ID H-4157-2017,*

*Lecturer, Department of Humanitarian and Fundamental Disciplines, Vinnytsia Educational-Scientific Institute of Economics of Ternopil National Economic University, Vinnytsia*

*Bilecka N. V.,*

*tukviynat@ukr.net,*

*Ph.D., Vice-Rector for Research and Methodical Work, Lecturer of the Department of Management, Vinnytsia Cooperative Institute, Vinnytsia*

Ciganchuk V. A.,  
vadim515@ukr.net,

Lecturer, Vinnytsia College of Economics and Entrepreneurship of Ternopil National Economic University,  
Vinnytsia

Mazur O. V.,  
kuro-vf@ukr.net,

Ph.D., Associate Professor, Associate Professor of the Department of Economics and Law, Kyiv University  
of Market Relations, Kyiv

## **METHODS OF ENSURING THE EFFICIENCY OF INVESTMENT&INNOVATIVE PROJECTS**

**Abstract.** *The article reveals the relevance of the study of the current state of the economy, which depends on the competitive advantages of individual industries, economic entities, as well as the state itself. It is noted that in the economic literature there is no single approach among scientists to determining methods for ensuring the efficiency of investment&innovative projects in modern business conditions. Methodical tools for ensuring the efficiency of investment&innovative projects in the modern conditions of economic development of our state determines the principles of implementation, management tasks, powers and obligations of participants as well as a set of managerial decisions aimed at ensuring the efficiency of implementation. The main users of the methodical tools in the process of ensuring the efficiency of investment&innovative projects are generalized. The role of the subject of project management is revealed. The level of social effect in the process of implementation of investment&innovative project is investigated. The role of the subject of public administration, which determines the behavior of members of the industry cluster in the process of achieving goals through the development of appropriate regulatory and methodical support for their activities, as well as direct administrative action is revealed. The components of ensuring the efficiency of investment&innovative projects: organizational, managerial, economic are studied. The stages of organizational, managerial, economic components of ensuring the efficiency of investment&innovative projects are given. The tasks of the enterprises - participants of projects are defined. The ways of a unified state policy in the field of social and economic initiatives support by public authorities are proposed. The system of informational support of investment&innovative projects is recommended. According to the authors, the proposed set of methods to ensure the efficiency of investment&innovative projects, containing organizational, managerial and economic components, will provide the effective implementation of management functions at each stage of project implementation, as well as ensure the efficiency of the projects themselves.*

**Key words:** investments, innovations, projects, efficiency.

**JEL Classification:** M 21

**DOI:** <https://doi.org/10.36477/2522-1205-2020-60-05>

**Постановка проблеми.** Сучасний стан економіки нашої країни, як на рівні державного сектора, наукового середовища, так і серед суб'єктів економічної діяльності потребує більшої уваги до дослідження мезорівня економіки, на якому формуються конкурентні переваги окремих галузей, суб'єктів господарської діяльності, а також самої держави. Забезпечення інноваційної моделі економічного зростання країни продукується переходом до сучасного типу просторового розвитку української економіки, зокрема за рахунок формування нових центрів соціально-економічного розвитку – мережі інноваційно-орієнтованих підприємств, які напругу залежать від інфраструктури регіону.

У процесі розвитку економіки країни істотну роль відіграють не тільки самі підприємства та їх економічні взаємозв'язки, але і простір між ними і над ними. Зокрема, процес руйнування структур і інститутів мезоекономіки став одним із основних чинників розвитку економічної кризи в нашій країні. Разом з тим, негативні трансформації у

структурі галузевого управління в цей же період позбавили можливості забезпечити ефективну реалізацію державних пріоритетів економічного розвитку на рівні суб'єктів економічної діяльності.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Методичні та теоретичні проблеми ефективності інвестиційно-інноваційних проектів відображені в наукових працях Р. Барнета, В. М. Мішина, З. Беккера, Н. П. Масленникова, Т. Візлера, Н. Ю. Круглова, З. Гошала, В. А. Кабанова, Р. Менша, Л. М. Гохберга, Р. Мінцберга, Г. Я. Гольдштейна, Е. Менсфілда, Ю. В. Вертакова, Б. Санто, В. П. Баранчєєва, Б. Твісса, С. Д. Бешельова, С. Фельдмана, Й. Шумпетера та ін.

**Постановка завдання.** В економічній літературі відсутній єдиний підхід серед науковців до визначення методів забезпечення ефективності інвестиційно-інноваційних проектів у сучасних умовах господарювання, що актуалізує проблему відповідного узагальнення методичного інструментарію. Метою статті є дослідження складових

забезпечення ефективності інвестиційно-інноваційних проєктів; виокремлення основних користувачів методичного інструментарію забезпечення ефективності інвестиційно-інноваційних проєктів; визначення складових забезпечення ефективності проєктів: організаційної, управлінської, економічної.

**Викладення основного матеріалу дослідження.** Основними методами забезпечення ефективності інвестиційно-інноваційних проєктів на сучасному розвитку економіки є забезпечення умов (фінансових, матеріальних, інформаційних) для розробки і реалізації інвестиційно-інноваційних проєктів, здатних у довгостроковій перспективі задовільнити потреби зацікавлених в їх реалізації сторін і досягти запланованих економічних і соціальних ефектів.

Методичний інструментарій забезпечення ефективності інвестиційно-інноваційних проєктів у сучасних умовах економічного розвитку нашої держави визначає принципи реалізації, завдання управління, повноваження і зобов'язання учасників та комплекс управлінських рішень, спрямованих на забезпечення ефективності реалізації інвестиційно-інноваційних проєктів [1, с. 14].

Методи забезпечення ефективності інвестиційно-інноваційних проєктів розподіляються на наступні складові:

- організаційну (принципи реалізації, завдання управління, повноваження й обов'язки учасників, інформаційне забезпечення управління);

- економічну (методичний підхід ранжування інвестиційно-інноваційних проєктів, співвідношення показників інвестиційно-інноваційних проєктів до ключових показників);

- управлінську (сукупність етапів реалізації інвестиційно-інноваційних проєктів із визначенням завдань для кожного етапу, комплекс управлінських рішень для забезпечення ефективності реалізації інвестиційно-інноваційних проєктів).

До основних користувачів методичного інструментарію забезпечення ефективності інвестиційно-інноваційних проєктів відносяться: суб'єкти державного управління (державний, регіональний, місцевий рівень) і суб'єкт управління, що безпосередньо реалізовує інвестиційно-інноваційний проєкт (разом їх можна визначити як учасників реалізації проєкту) [2, с. 87].

Суб'єкт управління генерує довгостроковий стійкий соціальний ефект у процесі реалізації інвестиційно-інноваційного проєкту, а суб'єкт державного управління визначає поведінку учасників галузевого кластера в процесі досягнення цілей за рахунок розробки відповідного нормативного і методичного забезпечення їх діяльності, а також прямої адміністративної дії [3, с. 158; 10, с. 87].

До основних методів забезпечення ефективності інвестиційно-інноваційних проєктів ми можемо віднести:

1. Організаційну складову:

- принципи реалізації;
- завдання управління;

- повноваження і зобов'язання учасників реалізації;

- завдання громадського обговорення планів реалізації;

- завдання інформаційного забезпечення управління.

2. Управлінську складову:

- сукупність етапів реалізації проєктів і певних завдань для кожного з етапів;

- комплекс управлінських рішень для забезпечення ефективності реалізації в умовах розвитку галузевих кластерів.

3. Економічну складову:

- підхід до співвідношення показників, що характеризують соціальний ефект, і основних показників ефективності, встановлених на рівні регіонів для досягнення місцевими органами влади;

- методичний підхід до ранжирування в процесі формування портфеля і структуризації джерел фінансування пріоритетних напрямків.

Етапами організаційної складової забезпечення ефективності інвестиційно-інноваційних проєктів є:

- координація державного, регіонального та місцевого стратегічного управління і напрямків бюджетної політики;

- визначення внутрішніх і зовнішніх умов, тенденцій, обмежень, диспропорцій, дисбалансів і можливостей, включаючи соціальні;

- визначення цілей, зокрема соціальних, і завдань інвестиційно-інноваційних проєктів;

- вибір напрямків і способів досягнення цілей, зокрема соціальних, і вирішення завдань реалізації інвестиційно-інноваційних проєктів, що забезпечують найбільшу ефективність при використанні необхідних ресурсів;

- формування і реалізація комплексу заходів, що забезпечують досягнення цілей, і вирішення завдань реалізації інвестиційно-інноваційних проєктів;

- визначення ресурсів для досягнення цілей та вирішення завдань реалізації інвестиційно-інноваційних проєктів;

- координація дій учасників реалізації інвестиційно-інноваційних проєктів і заходів, передбачених планами, за термінами їх реалізації, очікуваними результатами і параметрами ресурсного забезпечення;

- організація моніторингу і контролю реалізації інвестиційно-інноваційних проєктів;

- науково-технічне, інформаційне, ресурсне і кадрове забезпечення інвестиційно-інноваційних проєктів;

- створення умов, що забезпечують залучення суб'єктів господарювання до процесу реалізації інвестиційно-інноваційних проєктів [4, с. 43; 9, с. 126-128].

Управлінська складова методів забезпечення ефективності інвестиційно-інноваційних проєктів представляється сукупністю певних етапів реалізації даних проєктів і завдань для кожного з них, а саме:

- визначення цілей, зокрема соціальних, реалізації інвестиційно-інноваційних проєктів;

- планування шляхів реалізації інвестиційно-інноваційного проекту;
- реалізація інвестиційно-інноваційного проекту;
- моніторинг і контроль реалізації інвестиційно-інноваційного проекту в умовах галузевого кластера [5, с. 72; 8, с. 147].

Економічна складова методів забезпечення ефективності інвестиційно-інноваційних проектів представлена підходом до співвідношення показників, що характеризують прояви соціально-економічного ефекту даних проектів на мікро- і мезорівні, і ключових показників ефективності (соціальні показники), встановлених на місцевому рівні для досягнення регіональними органами влади, а саме:

- визначаються показники, що характеризують прояви соціального ефекту інвестиційно-інноваційного проекту на мікро- і мезорівні;
- проводиться аналіз нормативної документації державного рівня (накази Президента України, а також нормативно-правові акти, прийняті для їх реалізації), а також місцевого рівня (програми розвитку), що містять соціальні показники;
- співвідношення показників, що характеризують соціально-економічний ефект інвестиційно-інноваційного проекту, і показників ефективності, встановлених для місцевих органів влади [6, с. 145; 7, с. 22].

Підприємство, що здійснює реалізацію інвестиційно-інноваційного проекту, повинно приймати на себе зобов'язання виконувати проект відповідно до затверджених і узгоджених завдань, зокрема реалізовувати заплановані етапи проекту, а також на регулярній основі готувати звіти (доповіді) про хід реалізації інвестиційно-інноваційного проекту і досягнення запланованих показників.

Органам державної влади необхідно брати участь в забезпеченні реалізації єдиної державної політики у сфері підтримки соціально-економічних ініціатив на місцевому рівні, організовувати розробку проектів нормативно-правових актів у даній сфері і здійснювати методичне забезпечення реалізації ініціатив на місцевому рівні.

На державному рівні також повинно здійснюватися затвердження порядку методичного забезпечення планування і реалізації інвестиційно-інноваційних проектів. Місцевим органам влади необхідно визначати послідовність розробки і взаємозв'язку інвестиційно-інноваційних проектів і показників, що містяться в них, зокрема соціальних, а також порядок формування системи цільових показників, виходячи з пріоритетів соціально-економічного розвитку регіону. Вагомим значення набуває взаємоузгодженість цілей, завдань і показників діяльності місцевих органів влади в процесі планування і реалізації інвестиційно-інноваційних проектів. Моніторинг інформації стосовно проектів, які заплановані до реалізації, повинен здійснюватися шляхом вивчення проекту на рівні бізнес-ідеї, здійснення первинного контакту з ініціатором (ініціаторами) проекту, проведення попередньої оцінки на відповідність його пріоритетним напрямкам інвестування. Відбір проектів необхідно

здійснювати шляхом їх розподілення на ті, що потребують значного доопрацювання, та на проекти, по яких є бізнес-плани та фінансові моделі, розроблені відповідно до затверджених стандартів і з урахуванням вимог українських і міжнародних інвесторів, а також підтверджуючої документації (проектно-кошторисна документація, договори і т.д.). В процесі реалізації інвестиційно-інноваційних проектів необхідно здійснювати моніторинг і поетапний контроль виконання методом затвердження порядку підготовки та подання звітів (доповідей) про реалізацію проектів.

Плани реалізації інвестиційно-інноваційних проектів в обов'язковому порядку повинні виноситися на громадське обговорення з урахуванням вимог чинного законодавства.

Форма, порядок і терміни громадського обговорення плану реалізації інвестиційно-інноваційного проекту встановлюються органами державної влади або органами місцевого самоврядування.

Зауваження і пропозиції, що надійшли в ході громадського обговорення плану реалізації інвестиційно-інноваційного проекту, мають бути розглянуті органами державної влади, органами місцевого самоврядування, відповідальними за розробку і реалізацію економічної політики на відповідній території, а також підприємством-ініціатором проекту.

У цілях забезпечення доступності інформації про основні положення плану реалізації інвестиційно-інноваційного проекту він підлягає розміщенню на офіційному сайті органу, відповідального за розробку і реалізацію економічної політики в регіоні, а також на загальнодоступному інформаційному ресурсі, присвяченому реалізації інвестиційних ініціатив у регіоні.

Також в сучасних умовах ефективне управління інвестиційно-інноваційними проектами повинно ґрунтуватися на збудованій системі інформаційного забезпечення даного процесу.

З цією метою має бути створена регіональна інформаційна система, що забезпечує формування й обробку даних про інвестиційно-інноваційні проекти, що реалізуються і запланованих до реалізації, на основі розподіленої інформації, що міститься в регіональних і муніципальних інформаційних ресурсах і системах, даних офіційної регіональної статистики, відомостей, необхідних для забезпечення підтримки ухвалення управлінських рішень у сфері державного управління.

Дана інформаційна система призначена для виконання наступних функцій: ведення регіонального реєстру інвестиційно-інноваційних проектів, що реалізуються і запланованих до реалізації; моніторинг і контроль реалізації проектів; моніторинг і контроль запланованих показників, зокрема соціальних проектів, що реалізуються; моніторинг ефективності діяльності учасників реалізації проектів; забезпечення доступу учасників реалізації проектів, зацікавлених господарюючих суб'єктів і інвесторів до планів реалізації проектів і звітних документів, здійснюваного з використанням єдиної системи ідентифікації і аутентифікації; розробка,

громадське обговорення й узгодження планів; інформаційно-аналітичне забезпечення учасників реалізації проектів у процесі вирішення ними завдань управління даними проектами.

**Висновки і перспективи подальших досліджень у даному напрямі.** Отже, запропонований комплекс методів забезпечення ефективності інвестиційно-інноваційних проектів, що містить організаційну, управлінську й економічну складові, дозволить забезпечити ефективну реалізацію функцій управління на кожному з етапів реалізації проектів, а також забезпечити і ефективність самих проектів. У свою чергу, соціальна компонента, що міститься в розробленому методичному інструментарії, дозволить забезпечити досягнення запланованого соціального ефекту, що, у свою чергу, сприятиме досягненню цілей соціально-економічного розвитку на регіональному рівні.

Розроблений набір управлінських рішень для забезпечення ефективності інвестиційно-інноваційних проектів повинен надавати можливість мінімізації (нейтралізації) таких рис проектів, як: ризик розриву господарських зв'язків між окремими підприємствами-учасниками; ризик виходу підприємств із галузевого ринку; ризик порушення координації і загального управління підприємствами при реалізації проекту; ризик некоректної поведінки підприємств, які реалізують проект, у ринковому середовищі; екологічний і соціальний ризику.

#### ЛІТЕРАТУРА

1. Небава М. І. Інноваційно-інвестиційні аспекти підвищення конкурентоспроможності економіки регіонів / Небава М. І., Буренніков Ю. Ю., Бершов Д. М. // Вісник Вінницького політехнічного інституту. – 2010. – № 5. – С. 12-15.
2. Оцінка інноваційних кластерних проектів / Гріщенко І. В., Білецька Н. В., Клівіденко Л. М., Циганчук В. А. // Торгівля, комерція, підприємництво. – Львів, 2015. – № 19. – С. 86-89.
3. Гріщенко І. В. Інвестиційно-інноваційний розвиток підприємств в умовах системних перетворень / Гріщенко І. В., Білецька Н. В., Клівіденко Л. М. // Вісник Львівської комерційної академії. Серія економічна. – Львів, 2016. – № 50. – С. 157-161.
4. Буренніков Ю. Ю. Формування структури механізму управління інноваційною діяльністю / Буренніков Ю. Ю. // Вісник Вінницького політехнічного інституту. – 2007. – № 3. – С. 42-45.
5. Гріщенко І. В. Фактори активізації інвестиційної привабливості підприємств / Гріщенко І. В., Білецька Н. В., Циганчук В. А. // Підприємництво і торгівля. – Львів, 2017. – № 22. – С. 64-76.
6. Гріщенко І. В. Система забезпечення інвестиційно-інноваційної діяльності підприємств / Гріщенко І. В., Балахонova О. В. // Шляхи активізації інноваційної діяльності в освіті, науці, економіці : зб. наук. праць. – 2016. Вінниця. Т. 1. – С. 145-147.
7. Поліщук Н. В. Теоретичні підходи до визначення сутності інновацій / Поліщук Н. В. // Галицький економічний вісник. – 2009. – № 1 (22). – С. 20-23.

8. Гріщенко І. В. Структурна модель інвестиційно-інноваційного потенціалу підприємства / Гріщенко І. В., Денисюк О. М. // Шляхи активізації інноваційної діяльності в освіті, науці, економіці : зб. наук. праць. – 2016. Вінниця. Т. 1. С. 147-149.

9. Поліщук Н. В. Функціонування економічних систем: моделі складових результативності : монографія / Поліщук Н. В. – Вінниця : ВНАУ, 2010. – 396 с.

10. Ярмоленко В. О. Складові результативності функціонування складних систем як об'єкти моделювання / Ярмоленко В. О., Поліщук Н. В. // Вісник Черкаського університету. Серія – Економічні науки. – Черкаси : ЧНУ, 2012. – № 33(246). – С. 86-93.

#### REFERENCES

1. Nebava, M. I. Buriennikov, Y. I. and Bershov, D. M. (2010), Innovatsiino-investytsiini aspekty pidvyshchennia konkurentospromozhnosti ekonomiky rehioniv, *Visnyk Vinnytskoho politekhnichnoho instytutu*, № 5.
2. Hrishchenko, I. V. Biletska, N. V. Klividenko, L. M. and Tsyhanchuk, V. A. (2015), Otsinka innovatsiinykh klasternykh proektiv, *Torhivlia, komertsia, pidpriemnytstvo*, Lviv, № 19, s. 86-89.
3. Hrishchenko, I. V. Biletska, N. V. and Klividenko, L. M. (2016), Investytsiino-innovatsiinyi rozvytok pidpriemstv v umovakh systemnykh peretvoren, *Visnyk Lvivskoi komertsii akademii. Seria ekonomichna.*, Lviv, № 50, s. 157-161.
4. Buriennikov, Y. I. (2007), Formuvannia struktury mekhanizmu upravlinnia innovatsiinoiu diialnistiu, *Visnyk Vinnytskoho politekhnichnoho instytutu*, № 3, s. 42-45.
5. Hrishchenko, I. V. Biletska, N. V. and Tsyhanchuk, V. A. (2017), Faktory aktyvizatsii investytsiinoi pryvablyvosti pidpriemstv, *Pidpriemnytstvo i torhivlia*, Lviv, № 22, s. 64-76.
6. Hrishchenko, I. V. and Balakhonova, O. V. (2016), Systema zabezpechennia investytsiino-innovatsiinoi diialnosti pidpriemstv, *Shliakhy aktyvizatsii innovatsiinoi diialnosti v osviti, nautsi, ekonomitsi: zb. nauk. prats*, Vinnytsia, T. 1, s. 145-147.
7. Polishchuk, N. V. (2009), Teoretychni pidkhody do vyznachennia sutnosti innovatsii, *Halytskyi ekonomichnyi visnyk*, № 1 (22), s. 20-23.
8. Hrishchenko, I. V. and Denysiuk, O. M. (2016), Strukturna model investytsiino-innovatsiinoho potentsialu pidpriemstva, *Shliakhy aktyvizatsii innovatsiinoi diialnosti v osviti, nautsi, ekonomitsi: zb. nauk. prats*, Vinnytsia, T. 1, s. 147-149.
9. Polishchuk, N. V. (2010), Funktsionuvannia ekonomichnykh system: modeli skladovykh rezultatyvnosti: monohrafiia, VNAU, Vinnytsia, 396 s.
10. Yarmolenko, V. O. and Polishchuk, N. V. (2012), Skladovi rezultatyvnosti funktsionuvannia skladnykh system yak obiekty modeliuвання, *Visnyk Cherkaskoho universytetu. Seria - Ekonomichni nauky.*, ChNU, Cherkasy, № 33(246), s. 86-93.

*Стаття надійшла до редакції 28 травня 2020 року*

УДК 339.37

Антонюк Я. М.,

yaroslav.antonyuk55@ukr.net, ORCID ID: 0000-0001-8082-1818, Researcher ID: F-7278-2019,

к.е.н., проф., професор кафедри підприємництва, торгівлі та логістики Львівський торговельно-економічний університет, м. Львів

## **ТЕНДЕНЦІЇ ТА ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ СУЧАСНИХ ФОРМАТІВ РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ В УКРАЇНІ**

**Анотація.** В статті розглянуто сутність сучасних форматів роздрібною торгівлі, різні підходи до наповнення їх змісту, зміни в структурі форматів торгівлі, їх розвиток в географічному плані. Метою статті є дослідження нових векторів в сфері розвитку сучасних форматів роздрібною торгівлі України та виявлення застережень у цьому процесі. В роботі досліджуються проблеми сучасних форматів торгівлі, зростання розмірів крадіжок і втрат підприємств за рахунок збільшення їх розмірів і частки самообслуговування, зростання труднощів з вкладеннями в розвиток торгової нерухомості, відносно високою орендною платою за торгівельну нерухомість в розрізі країн Східної Європи, кадровий "голод" в системі торгівлі та проблеми з підвищенням мотивації кадрових ресурсів і пов'язані з цим труднощі в налагодженні перспективного сучасного торговельного обслуговування. Встановлено, що формат магазину - це складне поняття, яке залежить від сукупності факторів, які визначають стандарти і технологію роботи магазину. Тип магазину не передбачає врахування деяких чинників: кількість зайнятих працівників, середню вартість покупки, частоту відвідування покупцями, значущість цього підприємства в населеному пункті, рівень сервісу, наявність власного виробництва тощо. Однією з найбільш проблемних і негативних тенденцій останніх років є відтік персоналу за кордон і тривалий кадровий голод в українському ритейлі. Зроблено висновок, що основними проблемами в розвитку сучасних форматів є крадіжки і втрати в сучасних магазинах зі сторони покупців, постачальників і обслуговуючого персоналу, недостатня робота в сфері залучень торгової нерухомості, поява різкого зменшення в галузі кадрового потенціалу, відсталість мотиваційних заходів по усуненню крадіжок і втрат, зменшення переходу в інші галузі та виїзду за кордон торговельних фахівців.

**Ключові слова:** сучасні формати роздрібною торгівлі, структурні зміни у форматах роздрібною торгівлі, проблеми розвитку форматів, торгова нерухомість, дефіцит торговельних фахівців, мотивація кадрового ресурсу.

Antonyuk Ya. M.,

yaroslav.antonyuk55@ukr.net, ORCID ID: 0000-0001-8082-1818, Researcher ID: F-7278-2019,

Ph.D., Professor, Professor of the Department of Entrepreneurship, Trade and Logistics, Lviv University of Trade and Economics, Lviv

## **TRENDS AND PROBLEMS OF DEVELOPMENT OF MODERN FORMATS OF RETAIL TRADE IN UKRAINE**

**Abstract.** The article considers the essence of modern retail trade formats, different approaches to filling their content, changes in the structure of trade formats, their development in geographical terms. The aim of the article is to study new vectors in the field of development of modern retail formats in Ukraine and to identify restrictions in this process. The article examines the problems of modern trade formats, increasing theft and loss in trade enterprises due to increasing of their size and share of self-service, increasing difficulties with investments in commercial real estate, relatively high rents for commercial real estate in Eastern Europe, staff "hunger" in the industry and problems with increasing the motivation of human resources and related difficulties in establishing a promising modern trade service. It is found that the format of the store is a complex concept that depends on a set of factors that determine the standards and technologies of its operation. One of the most problematic and negative trends in recent years is the outflow of staff abroad and lasting staff "hunger" in Ukrainian retail. It is concluded that the main problems in the development of modern trading formats are theft and loss in stores carried out by buyers, suppliers and staff, insufficient work in the field of commercial real estate acquisitions, a sharp decline in human resources, backward motivational measures to eliminate theft and loss, reducing the staff transition to other industries and outflow abroad of professionals.

**Key words:** modern formats of retail trade, structural changes in formats of retail trade, problems of formats development, commercial real estate, shortage of trade specialists, motivation of human resources.

**JEL Classification:** D23, F10, L81

**DOI:** <https://doi.org/10.36477/2522-1205-2020-60-06>

**Постановка проблеми.** Одним із напрямів вдосконалення роздрібно́ї торгівлі є запровадження сучасних форматів. Починаючи з двадцять першого століття, процес впровадження сучасних форматів роздрібно́ї торгівлі носив характер адаптації зарубіжного досвіду в українські реалії, часто застосовуючи експансію передових іноземних фірм в Україну, що було частково виправданим. Втім, у даний час ця тенденція набрала в економіці країни специфічних вітчизняних рис.

Загальний розвиток народного господарства вніс свої корективи в розвиток сучасних форматів роздрібно́ї торгівлі. Тому дослідження, скеровані на наповнення змісту цього явища, визначення подальших тенденцій розвитку сучасних форматів в країні та виявлення специфічних проблем, залишаються актуальними.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблемою стану та розвитку сучасних форматів займається ряд вітчизняних вчених. Їй присвятили наукові праці Апопій В. В., Виноградська А. М., Лиса С. С., Дима О. О., Забарилко М., Горбенко О. В., Павлова М. Б., Яшук В. І. та ряд міжнародних і вітчизняних дослідницьких установ: GfK Ukraine, GT Partners Ukraine, Nielsen Ukraine, міжнародна асоціація ритейлерів тощо. Ці компанії частково висвітлюють у ЗМІ статистичні результати своїх досліджень. Основний потік інформації з проблем міжнародного і вітчизняного ритейлу відсутній у матеріалах державної статистики України, тому результати досліджень вищезгаданих компаній мають науково-практичне значення для визначення орієнтирів розвитку сучасних форматів торгівлі на базі досвіду роботи зарубіжних ритейлерів та узагальнення роботи діючих вітчизняних сучасних форматів торгівлі.

**Постановка завдання.** Основне завдання даного дослідження полягає в науковому аналізі тенденцій розвитку вітчизняних форматів роздрібно́ї торгівлі та їх впливу на покращення якості торговельного обслуговування населення.

Мета статті – дослідити нові вектори в сфері розвитку сучасних форматів роздрібно́ї торгівлі України та виявити застереження у цьому процесі.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** В економічній спеціалізованій літературі України вперше систематизувала і всесторонньо обґрунтувала визначення формату роздрібно́ї торгівлі Виноградська А. М. в своєму монографічному дослідженні [1], де дала визначення кожному виду формату магазину та порівняльну характеристику українських та закордонних роздрібних підприємств. Однак сьогодні існує безліч підходів до трактування поняття “формат роздрібно́го підприємства” і стикаємося ще з більшою кількістю варіантів класифікації цього поняття.

В основних нормативних документах, зокрема в стандартах України, не надається визначення сучасних форматів магазинів, які вже існують в роздрібно́ї торгівлі України з початку 90-х років ХХ століття.

На нашу думку, сучасні формати торгівлі є основою розвитку ритейлу, який є складовою системи

роздрібно́ї торгівлі, оскільки він не охоплює всю роздрібну торгівлю, а лише корпоративну мережеву і торгівлю для масового покупця [2]. Тому, узагальнюючи такі визначення, зазначимо, що формат магазину – це складне поняття, яке залежить від сукупності факторів, які визначають стандарти і технологію роботи магазину.

На думку Ілюхи С. О., у найпростішому випадку магазини роздрібно́ї торгівлі поділяються на три формати: гіпермаркет, супермаркет і магазин біля будинку. При більшій деталізації до них додаються формат дискаунтер і кеш енд керрі. У максимальному варіанті класифікатора, на його думку, є 26 можливих форматів магазинів [3]. Крім цього, ряд авторів транслює західні технології і стандарти роздрібно́ї торгівлі на практику українського ритейлу. Безперечно, ця методика була виправдана на початку століття, коли ритейл в Україні робив перші кроки. На сьогодні український ринок роздрібно́ї торгівлі є одним із найдинамічніших (принаймні в Європі), і, мабуть, є підстави побудувати власний класифікатор форматів.

Аналізуючи літературні джерела та аналітичну інформацію, ми стикаємося зі складністю у трактуванні поняття “формат об’єкта торгівлі”, вважає Лиса С. С. [4]. “Категорії форматів існують для виявлення основних концепцій, яким слідує організація торгівлі. У деяких випадках підприємства роздрібно́ї торгівлі можуть бути задіяні більш ніж в одному форматі». В той же час у діючих нормативних документах України відсутні формулювання понять «сучасних форматів магазинів», які вже певний час існують в «роздрібно́ї торгівлі» України, вважає вчений.

Автор Захарова Ж. Ж. поділяє думку окремих дослідників і вважає, що формат магазину – це поняття комплексне і являє собою набір характеристик, притаманних певному магазину, зокрема форму організації торгівлі в магазині, його соціальному місію, рівень цін, модель взаємовідносин з постачальниками, площу торгового залу, технологію розміщення товарів, широту асортименту, рівень обслуговування та ін. [5]. Формат магазину залежить у першу чергу від форми організації торгівлі в магазині. Втім, слід зауважити, що окремий формат магазину може включати в себе підвиди. Наприклад, такий формат магазину, як дискаунтер, включає в себе дискаунтні універмаги, магазини – вбивці товарних категорій, жорсткий і м’який дискаунт. Формат магазину – супермаркету також об’єднує такі види магазинів, як класичний супермаркет, гіпермаркет, супермаркет делікатесів, економічний супермаркет і баумаркет (рис. 1) [5].

Аналізуючи фактори, які впливають на формат магазину, автор прийшов до думки, що розташування магазину має вирішальну роль для вибору його формату. Торгові центри та бутики зазвичай розташовуються в центральних районах міста, а магазини формату міні-маркет і дискаунтер найчастіше знаходяться в спальних районах.

Формат магазину залежить і від розмірів торговельної площі: зазвичай невеликі магазини розраховані на невеликий контингент покупців або є

вужькоспеціалізованими, а магазини з великими торговельними площами, як правило, універсальні (продовольчі і непродовольчі).

Таким чином, як вважає Захарова Ж. Ж., можна зробити висновок, що в основі понять “тип магазину” і “формат магазину” лежать одні й ті ж критерії, а саме: вид магазину в залежності від спеціалізації торговельної діяльності, площа торгового залу, методи продажу товарів, форма торговельного обслуговування покупців. З огляду на той факт, що нормативна література рекомендує певний спосіб типізації підприємств торгівлі, вона вважає поняття “тип магазину” і “формат магазину” рівнозначними [5].

Однак, на наш погляд, таке співставлення цих категорій не можна повністю ототожнювати. Тип магазину не передбачає врахування деяких чинників: кількість зайнятих працівників, середню вартість покупки, частоту відвідування покупцями, значущість цього підприємства в населеному пункті, рівень сервісу, наявність власного виробництва тощо.

Враховуючи викладене вище, ми погоджуємося з Виноградською А. М. і вважаємо, що формат торгівлі – це сукупність параметрів, за якими визначається належність торговельного підприємства до одного з розповсюджених у світовій практиці видів. До таких параметрів відносять: розміри торгової площі, структура, широта і глибина асортименту (кількість асортиментних позицій), значущість у

населеному пункті, рівень цін, метод продажу товарів, чисельність персоналу, кількість покупок, рівень сервісу, наявність власного виробництва тощо.

У табл. 1 подані результати проведених нами досліджень відносно узагальнення вимог, що пред’являються до основних форматів роздрібно торгівлі. При цьому слід мати на увазі, що ряд із них ще поділяються на різновиди. Такі формати роздрібно торгівлі, як супермаркети, дискаунтери, торговельні центри, залежно від торгової площі, асортиментної та цінової політики, радіусу дії та значущості в населених пунктах можуть мати різні підвиди. На рис. 1 представлено класифікацію супермаркетів із характеристикою окремих підвидів формату, з конкретизацією вимог, що стосуються кожного різновиду. Найбільш популярними є класичні супермаркети, які мають більший радіус дії та обслуговують покупців, що проживають в одній житловій зоні. Економічні супермаркети мають більш локальний характер і обслуговують населення, що проживає поряд з магазином. Для їх розміщення можуть бути використані пристосовані під торгівлю приміщення. Супермаркети делікатесів мають загальноміське значення. Вони за площею можуть бути меншими, як класичний і економічний, але є спеціалізованими з торгівлі однією або декількох товарних груп з достатньо глибоким асортиментом елітних товарів.

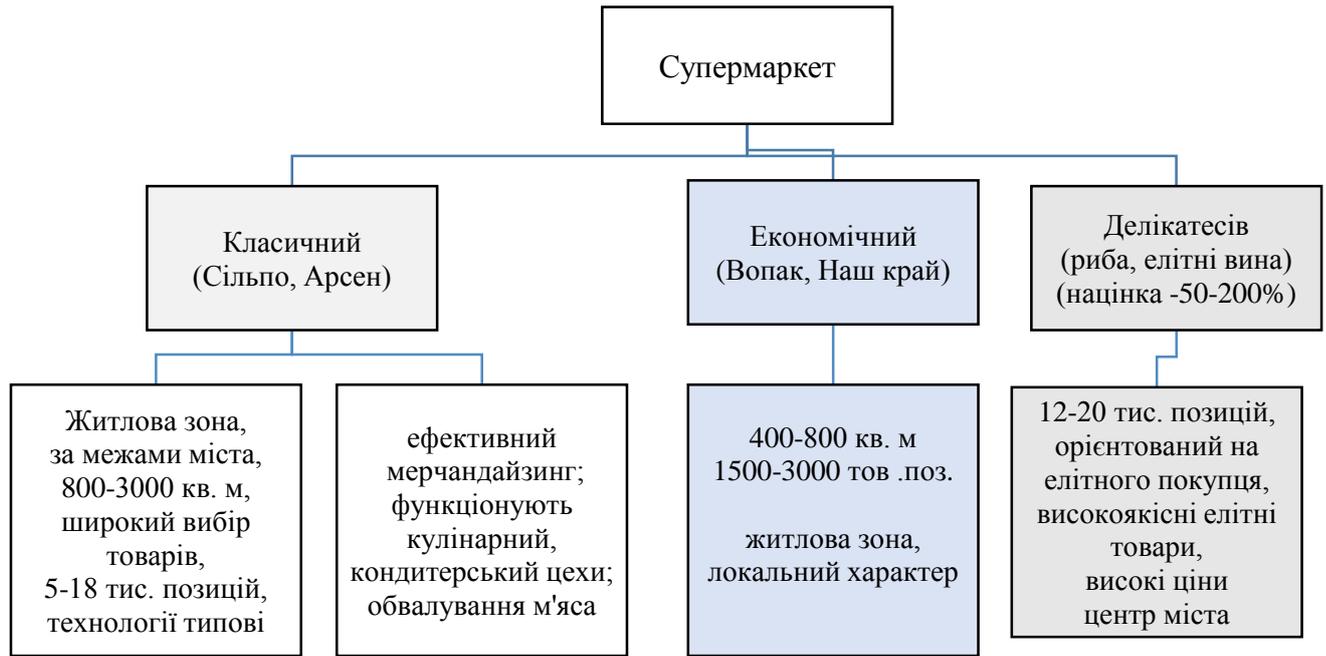
*Таблиця 1*

**Класифікація форматів магазинів**

	Назва	Вимоги до об’єкта
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>
1	Кеш енд керрі (від англійського «Cash & Carry» - «Заплати і неси»)	Це склад-магазин або магазин самообслуговування, що надає можливість покупцям купувати різні товари вроздріб і дрібним оптом за цінами, близькими до оптових. Обов’язкові вимоги: велика площа, високий автомобільний трафік, велика парковка. Cash & Carry має прагнення мінімізувати складські витрати за рахунок використання торгових площ для зберігання продукції. Наявність в торговому залі великогабаритних дрібнооптових партій знижує можливість збільшити різноманітність асортименту. Асортиментна лінійка товарів не перевищує 15-20 тис. найменувань. Відсутні побутові послуги, фінансові послуги та інше. Дрібнооптова торгівля в магазинах Cash & Carry дозволяє робити націнку 10% на більшість груп товарів.
2	Гіпермаркет	Магазин самообслуговування, що торгує продовольчими і непродовольчими товарами на єдиній торговельній площі і надає додаткові послуги. Торгова площа гіпермаркету - не менше 3 тисяч м <sup>2</sup> . Асортимент товару - від 30 до 55 тисяч найменувань. Гіпермаркети мають парковку, відповідну до торгової площі з паркувальним індексом від 4,5 до 6 машиномісць на 100 м <sup>2</sup> . Зона обслуговування сягає семи кілометрів в радіусі і має загальноміське значення. Широкий і глибокий асортимент, що розташований в місці з жвавим автомобільним трафіком, передбачає невелику площу підсобних приміщень. Націнка нижче, ніж у супермаркеті (в середньому з коефіцієнтом не більше 0,8 на аналогічні групи товарів), висока сума середнього чека. В асортименті не менше 40% складають непродовольчі товари. Рівень цін орієнтований на різні групи споживачів, в тому числі і на споживачів з високим доходом, і відповідає рівню цін у супермаркетах. Товари першої необхідності мають мінімальну націнку - 5-10%, що створює враження низьких цін. На інші товарні групи торгова націнка може досягати 20-25%.

1	2	3
3	Супермаркет	Магазин самообслуговування, що торгує продовольчими і супутніми непродовольчими товарами. Торгова площа супермаркету - від 600 до 3 тисяч м <sup>2</sup> . Асортимент товару - від 12 до 25 тисяч найменувань. Зона обслуговування супермаркету становить 1,5-2,5 км, обслуговує населення однієї житлової зони. Розташований у місці з жвавим пішохідним і автомобільним трафіком, має велику кількість парковочних місць. Обслуговується великою кількістю персоналу, середній рівень націнки (20-25%), чек дорівнює середньому чеку по мережі, є достатньо складських площ. В асортименті не більше 30% складають непродовольчі товари. Відмінності від гіпермаркету: менша, ніж у гіпермаркеті, частка непродовольчих товарів, вище націнка, вищий рівень сервісу, менше сума середнього чека.
4	Дискаунтер	Магазин самообслуговування, що торгує товарами повсякденного попиту за зниженими цінами, без надання будь-яких додаткових послуг. Асортимент не перевищує 600-1000 найменувань товарів. Одна з основних умов успішного існування дискаунтера - вибір мережевого формату торгівлі з кількістю магазинів в мережі не менше 40 (в міжнародній практиці). Розташовуються в спальних і віддалених районах міста. Площа - від 200 до 1500 квадратних метрів. Відрізняється невисоким рівнем сервісу, низькою націнкою, мінімальними вимогами, що пред'являються до рівня ремонту приміщень та наявності парковки і т.д. Виділяються жорсткі дискаунтери (мінімальна глибина асортименту всередині категорій) і м'які дискаунтери, з більшою, ніж у жорстких, широтою і глибиною асортименту. Відрізнити магазини формату дискаунтер від супермаркетів і магазинів біля будинку неможливо.
5	Бутик	Торгова площа – від 18 кв. м до 200 кв. м. У магазині представлений асортимент товарів преміального сегмента з високою націнкою. Обов'язкова наявність парковки, високий рівень сервісу (можлива наявність менеджерів - консультантів). Високий рівень націнки і сума середнього чека. Середня ціна одиниці реалізованої продукції значно вище, ніж в супермаркеті. Бутики бувають монобрендовими і мультибрендовими.
6	Універсам	Продовольчий магазин з часткою самообслуговування (з елементами торгівлі через прилавок) площею від 500 м <sup>2</sup> . Універсами розташовані в житлових кварталах і обслуговують територію в радіусі 700-1000 метрів. Асортимент товарів – 6-8 тисяч найменувань. Універсам, гастроном, торговий павільйон - магазини, аналогічні за асортиментом супермаркету, магазину біля будинку і міні-маркету. Основна відмінність – висока частка прилавочної (традиційної) торгівлі. Дані формати відносять до так званого “традиційного” роздрібу. Належать регіональним мережам (або є самостійними магазинами) і в перспективі будуть переобладнані в магазини самообслуговування. В іншому випадку їм буде важко вижити в конкурентній боротьбі з магазинами самообслуговування, що використовують більш сучасні технології торгівлі.
7	Гастроном	Магазин площею менше 500 м <sup>2</sup> , який здійснює торгівлю продуктами харчування через прилавок (не самообслуговування). Асортимент товарів може досягати 2,5-3 тисячі найменувань.
8	Стоковий магазин	Спеціалізований магазин, який реалізує товари відомих марок або товари особливого попиту за цінами, нижчими, як було в попередньому магазині (наприклад, бутиках).
9	Міні-маркет	Це магазин самообслуговування торговельною площею до 200 кв. м з обмеженим асортиментом (500 асорт. позицій) продовольчих товарів. Розрахований на мешканців навколишніх будинків. При наявності індивідуального обслуговування називається “домашнім” магазином. Забезпечує придбання необхідних продовольчих товарів повсякденного попиту.
10	Зручний магазин	Торгова площа – 90-290 кв. м, з обмеженим асортиментом продовольчих і непродовольчих товарів та овочів і фруктів, години роботи продовжені або робота круглодобова. Автостоянка – на 5-15 авто. Товари в такому магазині швидко обертаються, ціни вищі, як в супермаркеті, легко доступний і зручний. Як правило, це магазини на автозаправних станціях.
11	Магазин біля дому	Один з найбільш перспективних форматів магазинів. Набув великого поширення в західних країнах. Магазин з невеликою площею – 150-300 кв. м, що обслуговує жителів невеликого району або кварталу. Приваблюють покупців гарною якістю продуктів, а також тим, що розташовані в радіусі крокової доступності. Дотримуються середнього рівня цін, що відрізняє їх від дискаунтерів. В них представлені продовольчі товари широкого асортименту, включають і непродовольчий сегмент. Ніша “магазин біля дому” розвинена слабо, що пояснюється браком уваги до цього сегмента з боку великих мереж, а також девелоперів. Останнім часом ряд представників містобудівельників і великих мереж почали розвивати і цей сегмент.

Джерело: Складено автором



**Рис. 1. Класифікація супермаркетів**

Джерело: Складено автором

*Таблиця 2*

**Формати роздрібних торговельних мереж України**

	Формат торгівлі	Торговельні мережі споживчого ринку України
1	Гіпермаркет	Караван, Ашан, Метро, Рукавичка, Мега-маркет, Епіцентр
2	Супермаркет	Сільпо, Fozzi, Таврія В, Фуршет, Велика кишеня, Наш край, Вопак, ПАККО, Le Silpo, Thrash, Favore, Арсен, Барвінок
3	Дискаунтер	АТБ, Брусниця, Thrash
4	Магазин біля дому	Фора, Рукавичка, Копійка, Квартал, Коло

Джерело: Складено автором

У табл. 1 дана характеристика основних форматів роздрібної торгівлі, які використовуються в міжнародній практиці. Разом з тим, в Україні найбільш широке застосування знайшли такі формати, як гіпермаркети, супермаркети, дискаунтери та магазини біля дому. Останні активно розвиваються у вітчизняній торгівлі та входять до складу торговельних мереж. Нами згруповані назви цих торговельних мереж за видами форматів, що представлені в табл. 2.

Основними представниками формату “гіпермаркет” в Україні є, наприклад, торговельні мережі Караван, Ашан, Метро, Мега-маркет, Епіцентр, Реал тощо.

Найбільшою торговельною мережею України залишається АТБ: за шість місяців 2018 року дніпровська корпорація наростила кількість своїх

торговельних точок на 44 об’єкти (табл. 3). Інші ритейлери за темпами розвитку відстають: Fozzy Group “зросла” всього на п’ять магазинів. Показовою є географія відкриттів торговельних об’єктів. Майже третина нових магазинів з’явилася на Західній Україні – раніше недооціненому регіоні, що сьогодні все більше цікавить ритейлерів. Старожилам місцевого західноукраїнського ринку Volwest Group, Рукавичка, Вопак необхідно буде в перспективі конкурувати з національними гігантами, а дрібні оператори можуть теж бути поглинені лідерами національного ринку [6].

На другому місці за кількістю відкриттів нових магазинів є Східна Україна. Стабілізація ситуації в окремих районах Донецької і Луганської областей знову повернула впевненість операторам у перспективах регіону.

Топ-10 продуктових мереж України за кількістю магазинів в 2017-2018 рр.

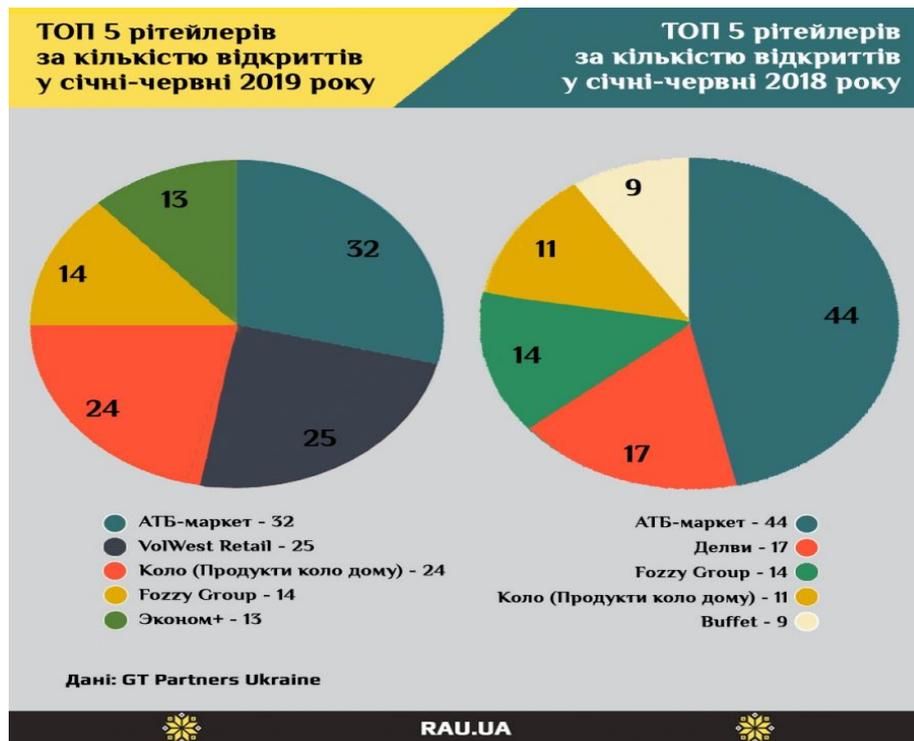
№	Компанія	Мережі	Центральний офіс	Кількість торговельних точок. 2017 р.	Кількість торговельних точок. 2018 р.	Зростання, +,-
1	ООО “АТБ-маркет”	АТБ	Дніпро	910	954	44
2	Fozzy Group	Сільпо, Фора, Fozzy, Le Silpo, Thrash!, Favore	Київ	535	540	5
3	Volwest Group	Наш Край, Наш Край експрес, SPAR	Луцьк	240	244	4
4	ООО “ТПК Львівхолод”	Рукавичка, Під Боком, Рукавичка S	Львів	131	133	2
5	ООО “ЕКО”	ЕКО-маркет, Симпатик	Київ	114	115	1
6	ООО “ОПТ-ТОРГ-15”	Делві	Київ	109	110	1
7	ООО “Український Рітейл”	Брусничка, Брусниця	Дніпро	101	101	0
8	ООО “ЛК-ТРАНС”	ЛотОК	Київ	87	87	0
9	ООО “Модерн-Трейд”, ООО “Київське”	Копійка, Santim Копійка міні-маркет	Одеса	76	81	5
10	ООО “ПАККО-холдинг”	Вопак, Пакко	Луцьк	81	78	-3

Джерело: За даними компанії GT Partners Ukraine

Якщо порівнювати кількість торгових точок, що почали роботу під різними брендами, то легко помітити, що серед них присутні два нових формати, що не входять у топ-5 найбільших операторів – мережі Коло і Економ + ЕКО маркет. Ряд локальних форматів роздрібної торгівлі вже давно не радують споживачів відкриттям нових магазинів, а Рукавичка в порівнянні з попередніми роками дещо знизилася темпи зростання (рис. 2).

В 2019 році спостерігалася подібна картина, коли за темпами зростання торговельної мережі всіх випереджав АТБ, з глобальних ритейлерів позитивну динаміку демонструвала Fozzy Group. Інші три позиції в п'ятірці найбільш швидкозростаючих зайняли порівняно невеликі мережі: Коло, Buffet, Делві. Протягом останніх років Західна Україна залишається найпривабливішим регіоном для

відкриття магазинів. Це викликано тим, що, поперше, в цьому регіоні спостерігається постійне зростання доходів населення (нехай і неофіційне), яке пов'язане з масовим відтоком робочої сили за кордон. По-друге, раніше в західних областях практично не були представлені мережеві FMCG-оператори всеукраїнського масштабу. Тут в основному функціонували місцеві локальні мережі або окремі “традиційні” магазини. Тому великі національні мережі почали агресивну експансію на Захід і успішно витісняють або поглинають невеликі компанії. Втім, як показує приклад компанії Євротек (бренди Арсен, Союз, Квартал), Пакко Холдинг (торгові марки Вопак, Пакко) і вже згаданих Volwest Group і Рукавичка, конкурувати з гігантами українського ритейлу цілком реально (рис. 2).



**Рис. 2.** Характеристика відкритих ТОП-5 торгових об’єктів за перше півріччя 2018 і 2019 рр. в Україні  
Джерело: За даними компанії GT Partners Ukraine

Важливе місце в роздрібній торгівлі займає вирішення проблем, що склалися в процесі її розвитку. В ХХІ столітті важливе місце займає проблема крадіжок і втрат на підприємствах роздрібної торгівлі. Зі збільшенням частки магазинів самообслуговування, укрупненням торгових підприємств, зростанням штату й ускладненням організаційної структури торговельних підприємств проблема крадіжок і втрат зростає. За статистикою західно-європейської торгівлі сума втрат порівнянна з 50% прибутку підприємств роздрібної торгівлі після здійснення торговельної діяльності. На втрати різних видів у роздрібній торгівлі, наприклад, США припадає 31,3 мільярдів доларів на рік. 48,2%, тобто практично половина з них, припадає на крадіжки персоналу. На частку “проблемних” покупців припадає 31,0%. Це означає, що кожна 12 особа коли-небудь здійснювала крадіжку в магазині [7].

Саме складними з проблем роздрібної торгівлі є крадіжки з боку персоналу. За статистикою близько 10% торгового персоналу приходять у торгівлю з самого початку з поставленою метою – поправити особисте матеріальне становище за рахунок магазину. Крадіжкам решти 90% співробітників можна запобігти за рахунок поліпшення системи мотивації та матеріального стимулювання, а також покращення системи контролю з боку менеджменту підприємства.

Грішать крадіжками переважно молодь, вважаючи, що таким чином вона самостверджується.

Проте крадуть не тільки молоді люди, але і цілком респектабельні громадяни, а також найчастіше ті, хто не мають грошей на харчування. Як свідчать дані компанії Axis і некомерційного партнерства представників роздрібних мереж, головні причини втрат у ритейлі представляють: внутрішні крадіжки – 33,3%, зовнішні крадіжки – 32,9%, адміністративні помилки – 26,1%, шахрайство постачальників – 7,6% [8]. Переважно крадуть дорогі, невеликого розміру товари: прилади для гоління, одяг, взуття. З продуктів – це сир, ковбаса, овочі, горілка.

Незважаючи на позитивний розвиток роздрібної торгівлі, існують проблеми дефіциту торгових приміщень. Із табл. 4 видно, що серед сегментів нерухомості торговельна є найбільш дорогою і в середньому складає 1400-1700 доларів за 1 квадратний метр. Аналогічна картина спостерігається в Польщі.

Однак порівнювати заробітну плату в Польщі і в Україні є неприйнятним, де вона перевищує український показник в 2-4 рази, тому і вартість продажної ціни торгової нерухомості в Польщі в 3 рази перевищує вітчизняну. З вартістю побудови тісно пов’язана якість будівлі. В зв’язку з цим більше у великі міста і столицю держави хлинули потоки зарубіжних інвесторів, які забезпечують високу якість будівлі і вважають розвиток свого бізнесу в Україні більш доступним і привабливим, ніж у своїй країні [9].

Обсяг інвестицій за сегментами нерухомості України і Польщі в 2018 р.

Сегмент нерухомості	Україна		Польща
	Середня ціна USD/м <sup>2</sup>		
	продажу	побудови	продажу
Офісна	1211	800-1200	3384
Торгова	1187	1400-1700	3792
Промислова	429	400-500	817

Джерело: за матеріалами CBRE Ukraine

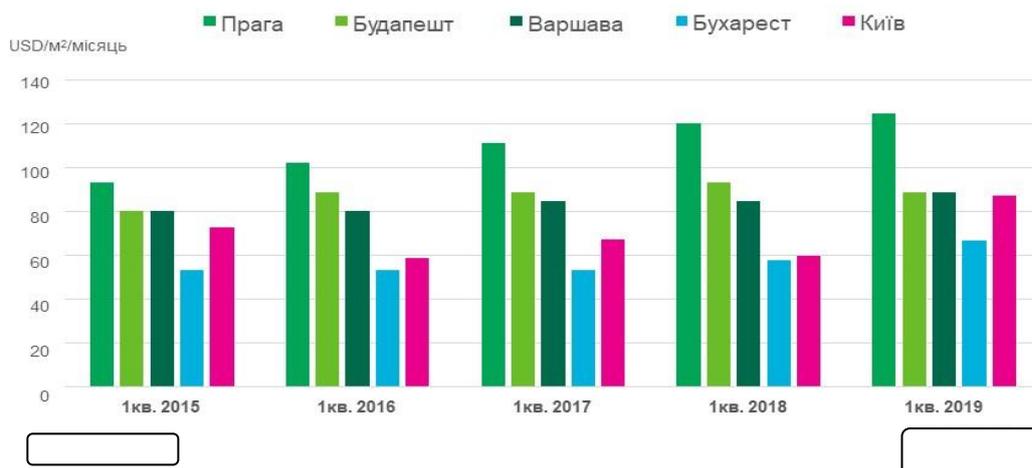


Рис. 3. Порівняльна характеристика розмірів орендної плати в окремих столицях країн Східної Європи в 2015-2019 рр.

Джерело: за матеріалами CBRE Ukraine

За дослідженнями CBRE Ukraine очікується, що до нинішнього обсягу торгових площ у 1,13 млн кв. м протягом наступних 2,5 років додасться ще близько 560 000 кв. метрів торгових площ. Тому вакантність площ на ринку торгової нерухомості, природно, виросте. Однак ставки оренди, як бачимо з рис. 3, протягом останніх 5 років в Україні зростають.

Орендна ставка за квадратний метр торгового центру в Києві, Варшаві і Будапешті – це майже однаковий показник, який можна порівнювати протягом 2019 року. Так, у першому кварталі цього року прайм-ставка на оренду площі в кращих торгових центрах Києва, Варшави і Будапешта складала \$80-110 [9].

Історично склалося так, що протягом останніх 20-30 років містобудівники не передбачали активного розвитку нерухомості малої роздрібною торгівлі. Значна частка існуючих торгових приміщень – це плід реконструкції, що є не завжди вдалою. Перш за все це стосується приміщень перероблених з квартир перших поверхів будівель. Частково дану проблему раніше вирішували павільйони, але цей формат був дуже потворний і псував зовнішній вигляд українських міст і сіл. Тільки зараз стали з'являтися функціональні і, разом з тим, зовні привабливі конструкції, що відповідають сучасним потребам торгівлі.

Проблемним у питаннях розвитку торгівлі є низька взаємодія між власниками підприємств в питаннях вибору торгових форматів магазинів, розміщених на одній вулиці, в одному мікрорайоні чи житловому масиві, в т.ч. сільському (торговий коридор). Дуже часто в сусідніх приміщеннях можуть знаходитися конкуруючі магазини, що губить роздрібний бізнес і знижує привабливість багатьох об'єктів.

Поряд з цим, очевидно, що тільки за рахунок спільних зусиль роздрібних операторів і власників торговельної нерухомості можна розвивати формат торгівлі, який відсутній в даному “торговому коридорі”. Торгові центри активно будуються у всіх великих містах, і їх головною конкурентною перевагою є концепція і грамотний підбір орендарів. Саме це створює максимальний інтерес у покупця і змушує частіше і більше купувати товари у таких магазинах. Те ж саме може відбуватися і в стріт-ритейлі. Зручні паркування, пішохідні зони, відсутність бруду є мінімальною вимогою, що можна виконувати спільно, в межах локального торгового коридору.

Однією з найбільш проблемних і негативних тенденцій останніх років є відтік персоналу за кордон і тривалий кадровий голод в українському ритейлі. З країни продовжують виїжджати як висококваліфіковані співробітники, так і лінійний персонал.

Дефіцит кадрів змушує українських ритейлерів істотно підвищувати рівень оплати праці. За даними дослідницьких компаній, в 2019 році зарплати у сфері роздрібною торгівлі в Україні зросли приблизно на 15%, що стало рекордним для ринку показником. Зростання зарплат у 2020-му очікується більш істотно. Втім, це навряд чи допоможе вирішити кадрову проблему в торгівлі, адже виїзд українців за кордон пов'язаний не тільки з різницею в рівні оплати праці. Важливими факторами тут є загальний рівень життя, безпеки і соціальної захищеності [10].

В умовах дефіциту кадрів цілком логічним є зростання інвестицій ритейлерів у самообслуговування й автоматизацію процесів. Тому в 2019-му все більше ритейлерів активізували впровадження селф-сервісів. Наприклад, у мережі магазинів Novus заявляли про плани інвестувати в каси самообслуговування більше \$1 млн. Всього компанія планувала встановити у своїх торгових об'єктах більше 120 терміналів. Такий підхід спостерігається і в інших торгових мережах.

Поряд з цим у вітчизняних торгових мережах впроваджуються технології самостійного сканування й оплати товарів за допомогою мобільного телефону, а також за допомогою системи розпізнавання облич. У наступні роки з метою зменшення кадрового голоду ритейлери вимушені впроваджувати експериментальні технології з метою спрощення процесу покупки, надбання унікального досвіду в автоматизації бізнес-процесів [10].

**Висновки і перспективи подальших досліджень у даному напрямі.** Підбиваючи підсумки аналізу основних тенденцій розвитку роздрібних торговельних мереж України, слід перш за все зосередитися на таких позитивних аспектах: зростання доходів населення і, відповідно, темпів розвитку роздрібною торгівлі приводить до розвитку сучасних торговельних мереж; відбувається зміна структури організаційних форм торгівлі, коли збільшення частки магазинних форм торгівлі здійснюється за рахунок зменшення частки роздрібних ринків та традиційних магазинів; відбувається зростання частки сучасних форматів торгівлі в обороті роздрібною торгівлі; спостерігаються випереджуючі темпи відкриття торговельними мережами нових брендів торговельних об'єктів у регіонах, зокрема в Західній Україні. Що стосується розвитку торговельних центрів, то тут спостерігається їх будівництво за межами міста, здійснюється повернення до практики функціонування універмагів тощо.

Основними проблемами в розвитку сучасних форматів є крадіжки і втрати в сучасних магазинах зі сторони покупців, постачальників і обслуговуючого персоналу, недостатня робота в сфері залучень торгової нерухомості, поява різкого зменшення в галузі кадрового потенціалу, відсталість мотиваційних заходів по усуненню крадіжок і втрат, зменшення переходу в інші галузі та виїзду за кордон торговельних фахівців.

## ЛІТЕРАТУРА

1. Виноградська А. М. Комерційне підприємство: сучасний стан, стратегії розвитку : монографія / Виноградська А. М. – К. : Центр навчальної літератури, 2004. – 807 с.
2. Антонюк Я. М. Тенденції розвитку ритейлу в Україні / Я. М. Антонюк, І. П. Шиндировський // Підприємництво і торгівля : збірник наукових праць. – Львів : Вид-во ЛТЕУ, 2019. – Вип. 24. – С. 48-53.
3. [https://translate.google.com/translate?hl=uk&sl=ru&u=https://www.marketing.spb.ru/lib-special/branch/retail\\_concept.htm&prev=search](https://translate.google.com/translate?hl=uk&sl=ru&u=https://www.marketing.spb.ru/lib-special/branch/retail_concept.htm&prev=search).
4. Лиса С. С. Класифікація форматів та особливості розвитку роздрібною торгівлі України / Лиса С. С. // Глобальні та національні проблеми економіки : збірник наукових праць. – Миколаїв : Вид-во Миколаїв НУ ім. Сухомлинського, 2017. – Вип. 15. – С. 254-258.
5. <https://cyberleninka.ru/article/n/sovremennye-formaty-magazinov>.
6. <https://rau.ua/novyni/top-10-produktovyh-setej-ukraine>.
7. <https://rau.ua/novyni/vremya-rosta-retail/>.
8. <https://www.epravda.com.ua/news/2017/10/16/630132/>.
9. <https://cbre-expandia.com/analitika-ta-dinamika-rinku-ritejlu-investitsiyi-v-komertsijnu-neruhomist-prav>.
10. <https://nv.ua/biz/experts/trendy-ukrainskogo-riteyla-itogi-goda-50061807.html>.

## REFERENCES

1. Vynohrads'ka, A. M. (2004), Komertsijne pidpriemnytstvo: suchasnyj stan, stratehii rozvytku : monohrafiia, Tsentr navchal'noi literatury, K., 807 s.
2. Antoniuk, Ya. M. and Shyndyrovsk'kyj, I. P. (2019), Tendentsii rozvytku ritejlu v Ukraini, *Pidpriemnytstvo i torhivlia* : zbirnyk naukovykh prats', Vyd-vo LTEU, L'viv, vyp. 24, s. 48-53.
3. [https://translate.google.com/translate?hl=uk&sl=ru&u=https://www.marketing.spb.ru/lib-special/branch/retail\\_concept.htm&prev=search](https://translate.google.com/translate?hl=uk&sl=ru&u=https://www.marketing.spb.ru/lib-special/branch/retail_concept.htm&prev=search).
4. Lysa, S. S. (2017), Klasyfikatsiia formativ ta osoblyvosti rozvytku rozdribnoi torhivli Ukrainy, *Hlobal'ni ta natsional'ni problemy ekonomik* : zbirnyk naukovykh prats', Vyd-vo Mykolaiv NU im. Sukhomlyns'koho, Mykolaiv, vyp. 15, s. 254-258.
5. <https://cyberleninka.ru/article/n/sovremennye-formaty-magazinov>.
6. <https://rau.ua/novyni/top-10-produktovyh-setej-ukraine>.
7. <https://rau.ua/novyni/vremya-rosta-retail/>.
8. <https://www.epravda.com.ua/news/2017/10/16/630132/>.
9. <https://cbre-expandia.com/analitika-ta-dinamika-rinku-ritejlu-investitsiyi-v-komertsijnu-neruhomist-prav>.
10. <https://nv.ua/biz/experts/trendy-ukrainskogo-riteyla-itogi-goda-50061807.html>.

*Стаття надійшла до редакції 16 червня 2020 року*

УДК 330.83+338.2(477)

*Тарасюк А. В.,*

*tarasiuk29@gmail.com, ORCID ID: 0000-0001-7765-502X,*

*Researcher ID: AAA-5039-2020,*

*к.е.н., доц., доцент кафедри економіки, підприємництва та економічної безпеки, Херсонський національний технічний університет, м. Херсон*

*Мешикова-Кравченко Н. В.,*

*mknatvit@gmail.com, ORCID ID:0000-0001-5296-8687,*

*ст. викладач кафедри економіки, підприємництва та економічної безпеки, Херсонський національний технічний університет, м. Херсон*

## **ДОСВІД РОЗВИТКУ ТА ОПТИМІЗАЦІЯ МОДЕЛІ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД В УКРАЇНІ**

**Анотація.** У статті досліджено особливості здійснення та результати реформування місцевих громад в Україні, проаналізовано сутнісні елементи реалізованої в країні моделі адміністративного управління та вивчено міжнародний досвід розвитку моделей місцевого самоврядування. Європейський досвід свідчить, що запорукою успішної реалізації реформ децентралізації є суттєва внутрішня організаційна робота, яка передуює процесу реформи, а самі програми повинні враховувати всі місцеві особливості. З метою забезпечення успішної реалізації реформ в Україні необхідно відмовитися від спроб прямого перенесення європейського досвіду без урахування національних і місцевих особливостей, зосередити увагу на специфічних рисах і явищах процесів, нерозривно пов'язаних із економічним відтворенням. Вказано, що, маючи значний природно-ресурсний потенціал, місцеві громади в Україні постійно стикаються з нестачею низки ресурсів, що свідчить про невідповідність ресурсного потенціалу структурі економіки регіонів і країни в цілому. Встановлено, що інвестиційні потреби для відновлення нормального життя забезпечення місцевих громад на порядки перевищує надходження до місцевих бюджетів. З метою забезпечення економічної складової розвитку територіальних громад в Україні місцевим органам влади необхідно: створити сприятливе середовище для ведення бізнесу, забезпечити залучення місцевих та іноземних інвестицій у економіку регіону, надання максимального сприяння компаніям, які працюють на території громади. Подальші дослідження повинні бути спрямовані на визначення факторів підвищення ефективності економічної складової розвитку територіальних громад.

**Ключові слова:** об'єднана територіальна громада, самоврядування, місцеве самоуправління, конкурентоспроможність територіальної громади, економічний розвиток.

*Tarasiuk A. V.,*

*tarasiuk29@gmail.com, ORCID ID: 0000-0001-7765-502X,*

*Researcher ID: AAA-5039-2020,*

*Ph.D., Associate Professor, Associate Professor of the Department of Economics, Entrepreneurship and Economic Security, Kherson National Technical University, Kherson*

*Meshkova-Kravchenko N. V.,*

*mknatvit@gmail.com, ORCID ID:0000-0001-5296-8687,*

*Senior Lecturer of the Department of Economics, Entrepreneurship and Economic Security, Kherson National Technical University, Kherson*

## **EXPERIENCE OF DEVELOPMENT AND OPTIMIZATION OF THE MODEL OF TERRITORIAL COMMUNITIES IN UKRAINE**

**Abstract.** The article examines the peculiarities of the implementation and results of local community reform in Ukraine, analyzes the essential elements of the model of administrative management implemented in the country and studies the international experience of local government models. European experience shows that the key to the successful implementation of decentralization reforms is the significant internal organizational work that precedes the reform process, and the programs themselves must take into account all local specifics. In order to ensure the successful implementation of reforms in Ukraine, it is necessary to abandon attempts to directly transfer the European experience without taking into account national and local peculiarities, to focus on specific features and phenomena of processes inextricably linked with economic reproduction. It is pointed out that having a significant natural resource potential, local communities in Ukraine are constantly faced with a lack of a number of resources, which indicates a mismatch of resource potential to the structure of the economy of the regions and the country as a whole. It is determined that the investment needs for the re-establishment of normal livelihoods of local communities far exceed the revenues to

*local budgets. In order to ensure the economic component of the development of territorial communities in Ukraine, local authorities need to create a favorable environment for doing business, attracting local and foreign investment in the region's economy, providing maximum assistance to companies operating in the community. Further research should be aimed at determining the factors that increase the efficiency of the economic component of the development of territorial communities.*

**Key words:** united territorial community, self-government, local self-government, competitiveness of the territorial community, economic development.

**JEL Classification:** R 38

**DOI:** <https://doi.org/10.36477/2522-1205-2020-60-07>

**Постановка проблеми.** Поточне ускладнення економічного розвитку, стагнація, соціальне невдоволення широких верств населення та соціокультурна криза примушують уважніше проаналізувати напрямки трансформації територіальних громад в ході реформи місцевого самоврядування, специфічні обставини України, чинники, що перешкоджають зростанню, та шукати альтернативні можливості суспільного розвитку.

Мала результативність проведених економічних і соціальних реформ та їх низька суспільна оцінка створюють широке дискусійне поле для наукового дослідження реалізованої в Україні моделі розвитку місцевого самоврядування.

Економічний розвиток конкретної територіальної громади є запорукою і соціального благополуччя, і перспективи зростання в майбутньому. З метою забезпечення економічного зростання доцільно розробити стратегії та програми, реалізація яких дозволить територіальним громадам в Україні залишатися конкурентоспроможними навіть в умовах нестабільності та невизначеності зовнішнього середовища.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблеми трансформації економіки і суспільства концептуально розглянуті в роботах Базилевича В., Гейця В., Колодко Г., Гриценко А., Петрової Р., Кузнецова І. та інших.

В їх дослідженнях знайшли відображення проблеми формування, оцінки й вибору стратегії розвитку територіальних громад, проте постійні зміни, виникаючі в умовах динамічного ринку, вимагають не тільки розробку окремих методів оцінки стратегії місцевого розвитку, а й створення комплексу послідовних й узгоджених між собою дій, з метою забезпечення ефективних реформ місцевих громад і підвищення рівня їх конкурентоспроможності.

**Постановка завдання.** Метою дослідження є аналіз суспільно-економічних перетворень в Україні, вивчення досвіду економічно розвинутих країн, а також виокремлення прийнятних для України елементів та чинників.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Загальновизнано, що реформування української громади, економіки на місцевому рівні досі було малорезультативним та не визначеним за цілями, методами та інструментами. Про це свідчать недостатні темпи економічного розвитку регіонів, що

небезпечно під час глобальних економічних ускладнень існуючої світової системи розподілу ресурсів, праці, результатів виробництва та нагромадження багатств. Вивчення досвіду сучасного розвитку місцевого самоврядування в країнах Європи є дуже важливим для України. Це сприятиме більш швидкому інтегруванню нашої країни в європейський простір.

На сьогодні світовий досвід дає можливість виділити основні характеристики, що притаманні децентралізації в країнах Європи:

- розвиток місцевої і регіональної автономії;
- демократизація;
- свобода вибору;
- забезпечення умов створення економічної конкуренції між місцевим і регіональним рівнем;
- максимально ефективне вирішення місцевих проблем;
- забезпечення культурного розвитку;
- розвиток автентичності та етнічної різноманітності.

Досвід Європи говорить про важливість децентралізації для країн, які перебувають у стадії глибинних змін у системі регулювання суспільних відносин.

Найбільш прийнятним для умов України є досвід реформування діяльності місцевих громад у таких європейських країнах, як Франція, Польська Республіка, Італія, Іспанія, Бельгія, Нідерланди, Болгарія, Латвія, де спостерігається поєднання прямого державного управління і місцевого самоврядування. Для цих країн характерна ієрархія системи управління, в якій місцеве самоврядування є ланкою в порівнянні з державною владою. Також має місце обмежена автономія місцевого самоврядування та обов'язкова наявність на місцях спеціальних державних уповноважених, які контролюють органи місцевого самоврядування.

Так, результатом проведення реформування публічної влади в Італії стало формування трірівневої системи організації влади в країні: регіон – провінція – комуна. Видатки на забезпечення функціонування освіти, охорони здоров'я, транспортних мереж, цивільної авіації, надання адміністративних послуг для промисловості та бізнесу зосереджені у регіональних бюджетах. Також місцева влада має право розглядати питання територіального планування та розвитку, встановлювати ставки місцевих податків та зборів.

Проте для ефективного здійснення своїх повноважень регіони мають бути забезпечені достатніми ресурсами, котрі включають як власні ресурси, так і кошти в межах рівномірного розподілу фондів, які забезпечуються державою для підтримки економічного розвитку та зменшення соціальних та економічних дисбалансів.

Практика показала, що італійська модель місцевого самоврядування є дієвою та сприяє підвищенню ефективності використання бюджетних фондів, якості надання публічних послуг, зростанню економічної активності на місцевому рівні.

Результатом реформи з децентралізації в Польщі, як і в більшості країн, стало максимальне забезпечення самостійного функціонування кожного регіону, створення більш ефективних і прозорих політичних інститутів і посилення інститутів громадянського суспільства.

Реформа дала можливість змінити розподіл повноважень між центральними і місцевими органами влади. У процесі була скорочена також кількість державних службовців, що позитивно вплинуло на зменшення бюджетних витрат на управління. Крім того, було реформовано механізм перерозподілу податкових надходжень між державним та місцевими бюджетами.

Польська влада прагнула відокремлення влади від бізнесу, що гарантувало би можливість вільно і на вигідних умовах здійснювати підприємницьку діяльність кожному громадянину країни.

Впровадження децентралізаційної реформи у Польщі позитивно вплинуло на розвиток як місцевих громад, так і країни в цілому. Сьогодні Польща є найбільш інвестиційно привабливою країною серед інших країн Східної Європи.

Особливе значення для України має досвід проведення реформ місцевого самоврядування в Латвії. Децентралізація в цій країні була направлена на реорганізацію трьох основних напрямів: юридичного, адміністративно-територіального та фіскального. Кожен із них проходив реформування відокремлено один від одного, а механізми його реалізації не узгоджувалися з іншими. Для Латвії на початку реформ був характерний нерівномірний розвиток її регіонів та територій. Проте, незважаючи на ряд перешкод, впровадження децентралізаційних змін в Латвії вирішило велику кількість існуючих проблем та сприяло збільшенню можливостей місцевої влади у вирішенні найбільш нагальних проблем.

Досвід реформування місцевого самоврядування у Франції стосується перш за все змін до питань автономії адміністративно-територіальних одиниць та послаблення функцій вищого управління.

Загалом державна політика Франції у справі організації місцевого самоврядування реалізується у двох основних напрямках:

– деконцентрація – більш широке делегування державою своїх адміністративних функцій на місцях;

– деконцентрація – передача державою частини своїх владних повноважень місцевим органам самоврядування.

Менш прийнятним до умов України є досвід проведення децентралізаційних реформ в Німеччині та Австрії, оскільки вони зумовлені відсутністю загальноприйнятої стандартизованої системи місцевого самоврядування. Тому виборний орган у різних регіонах може бути і ланкою муніципального управління, і представником державної адміністрації.

Ще більш значим є ступінь автономії місцевого самоврядування у Великобританії за умови виборності та контролю з боку населення, відсутності на місцях спеціальних державних уповноважених, на яких покладена функція контролю над органами місцевого самоврядування.

У Великобританії діє пряме підпорядкування за вертикаллю, здійснюється в обмеженій формі.

До компетенції місцевих рад належать питання місцевого значення: дорожній рух, соціальне обслуговування, пожежна безпека тощо.

У той же час загальні нормативні акти, які визначають внутрішню структуру муніципалітетів, відсутні. Є положення окремих законів про утворення на місцях певних комітетів, призначення конкретних посадових осіб.

Інші питання вирішуються самостійно на місцях, що, як показала практика, є не дуже ефективним рішенням.

Таким чином, система державного управління Великобританії постійно пристосовується до динамічних перетворень в економічній, соціальній і культурній сферах, вирізняється процесами постійного розвитку, зростанням інформаційних потоків та удосконаленням управлінських технологій.

Так, дослідження експертами специфіки впровадження децентралізаційних реформ різних країн свідчать, що досвід кожної з них є унікальним та відображає специфіку розвитку окремої країни.

На жаль, в Україні реформу на місцях намагалися штучно, механістично, по деяким окремим параметрам, довести до певного “європейського” рівня, щоб мати змогу скористатися існуючими моделями. Але самі ці заходи навряд чи можливо назвати справжньою моделлю розвитку чи хоча б програмою системної трансформації. “Універсального рецепту успішних реформ не існує – кожній країні доводиться йти своїм неповторним шляхом” [4, с. 342].

В країнах Європи, де ці реформи виявились успішними, їм передувала суттєва внутрішня організаційна робота, а самі програми повністю враховували всі місцеві особливості. Тому доходимо висновку, що необхідно відмовитися від “спроб створити універсальну теорію зростання та перенести увагу на специфічні риси явищ та процесів, нерозривно пов’язаних з економічним відтворенням” [2, с. 11].

Наше суспільство потребувало і потребує насамперед підготовчої роботи, трансформації суспільної свідомості: виховання поваги до власності, схильності до застосування власної ініціативи, самовідповідальності за результати своєї діяльності, опори на самофінансування особистого розвитку.

Переважна більшість науковців сподіваються на вплив держави, адміністративне регулювання, яке зможе забезпечити комплексний підхід до суспільних явищ. Недоцільно повністю покладатися на недосконалий державний механізм у питаннях суспільного розподілу ресурсів та формування інвестиційної активності.

Зовнішні чинники зростання на сьогодні виявляються або вичерпаними, або недоступними. Відсутність суттєвого фінансового забезпечення місцевих громад засвідчує необхідність структурних зрушень у фінансовому секторі, а особливо в процесах формування та використання бюджетних доходів та актуальність інституціонального розвитку інвестиційного комплексу.

Маючи значний природно-ресурсний потенціал, місцеві громади в Україні постійно стикаються з нестачею низки ресурсів, що свідчить про невідповідність ресурсного потенціалу структури економіки регіонів і країни в цілому.

Основний капітал, інфраструктура населених пунктів практично вичерпали експлуатаційний ресурс, а фінансова оцінка інвестиційних потреб для відновлення нормального життєзабезпечення місцевих громад на порядки перевищує надходження до місцевих бюджетів.

З метою забезпечення економічної складової розвитку територіальних громад в Україні місцевим органам влади необхідно створити сприятливе середовище для ведення бізнесу, залучення місцевих та іноземних інвестицій у економіку регіону, надання максимального сприяння компаніям, які працюють на території громади (в тому числі можливості пільгового оподаткування).

**Висновки і перспективи подальших досліджень у даному напрямі.** Таким чином, підсумовуючи викладене, можна стверджувати, що механічне копіювання реформ, які проводяться органами місцевого самоврядування, не завжди має успіх з причин інституціональної слабкості. Політика розвитку місцевих громад повинна залежати від конкретних економічних потреб.

Подальші дослідження доцільно зосередити на розробці дієвих механізмів реалізації перспективної стратегії економічного розвитку територіальної громади.

#### ЛІТЕРАТУРА

1. Геєць В. Конфігурація геополітичної карти світу та її проблемність / В. Геєць // *Економіка України*. – 2018. – №1. – С. 4-15.
2. Геєць В. Курс на модернізацію України / В. Геєць // *Економіка України*. – 2018. – №3. – С. 4-20.
3. Історія економічних учень : підручник : у 2 ч. Ч. 2 / [за ред. В. Д. Базиловича]. – К. : Знання, 2005. – 567 с.
4. Колодко Г. Від ідеології неолібералізму до нового прагматизму / Г. Колодко // *Економіка України*. – 2017. – №3. – С. 9-11.

5. Гриценко А. Методологічні основи модернізації України / А. Гриценко // *Економіка України*. – 2018. – №1. – С. 36-44.

6. Сакс Д. Економіка: уроки для України / Сакс Д., Пивоварський О. – К. : Основи, 2006. – 345 с.

7. Серединська В. М. Теорія економічного аналізу / В. М. Серединська, О. М. Загородна, Р. В. Федорович. – Тернопіль : Астон, 2016. – 368 с.

8. Сіроштан М. А. Стратегічні цілі і моделі ефективної діяльності підприємства / М. А. Сіроштан, В. І. Потапов, М. І. Білявцев. – Х. : Око, 2017. – 216 с.

9. Перспективний план формування територій громад Херсонської області // Розпорядження Кабінету Міністрів України 678-р від 27.09.2017 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/832-2015-%D1%80#Text>.

10. Закон України Про добровільне об'єднання територіальних громад // *Відомості Верховної Ради*. – 2015. – № 13. – С. 91.

#### REFERENCES

1. Heiets V. (2018), Konfihuratsiia heopolitychnoi karty svitu ta yii problemnist, *Ekonomika Ukrainy*, №1, s. 4-15.
2. Heiets' V. (2018), Kurs na modernizatsiiu Ukrainy, *Ekonomika Ukrainy*, №3, s. 4-20.
3. Istoriiia ekonomichnykh uchen' : pidruchnyk : u 2 ch. Ch. 2, za red. V. D. Bazylevycha (2005), Znannia, K., 567 s.
4. Kolodko H. (2017), Vid ideolohii neoliberalizmu do novoho prahmatyzmu, *Ekonomika Ukrainy*, №3, s. 9-11.
5. Hrytsenko A. (2018), Metodolohichni osnovy modernizatsii Ukrainy, *Ekonomika Ukrainy*, №1, s. 36-44.
6. Saks D. and Pyvovarskyi O. (2006), *Ekonomika: uroky dlia Ukrainy, Osnovy*, K., 345 s.
7. Serebinska, V. M. Zahorodna, O. M. and Fedorovych, R. V. (2016), *Teoriia ekonomichnoho analizu*, Aston, Ternopil, 368 s.
8. Siroshthan, M. A. Potapov, V. I. and Biliavtsev, M. I. (2017), *Stratehichni tsili i modeli efektyvnoi diialnosti pidpriemstva*, Oko, Kh., 216 s.
9. Perspektyvnyi plan formuvannia terytorii hromad Khersonskoi oblasti, *Rozporiadzhennia KM Ukrainy 678-r vid 27.09.2017*, available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/832-2015-%D1%80#Text>.
10. Zakon Ukrainy Pro dobrovilne obiednannia terytorialnykh hromad (2015), *Vidomosti Verkhovnoi Rady*, № 13, s. 91.

*Стаття надійшла до редакції 12 травня 2020 року*

**УДК 339.138**

*Заячківська Г. А.,  
halyna2017s@gmail.com, ORCID ID: 0000-0001-8631-7268,  
Researcher ID: H-6537-2017,  
к.е.н., доц., доцент кафедри маркетингу та менеджменту, Хмельницький кооперативний торговельно-економічний інститут, м. Хмельницький*

*Власюк Ю. О.,  
yuliia.vlasiuk@gmail.com, ORCID ID: 0000-0003-3134-938X,  
Researcher ID: AAY-7384-2020,  
к.е.н., доц., доцент кафедри маркетингу та менеджменту, Хмельницький кооперативний торговельно-економічний інститут,  
м. Хмельницький*

*Сікула А. О.,  
alina.sikula@gmail.com, ORCID ID: 0000-0002-1232-5967,  
Researcher ID: AAZ-4534-2020,  
викладач, кафедра маркетингу та менеджменту, Хмельницький кооперативний торговельно-економічний інститут, м. Хмельницький*

## **ІННОВАЦІЇ У ТРЕЙД-МАРКЕТИНГУ В СЕГМЕНТІ FMCG**

**Анотація.** У статті розглянуто використання інструментів трейд-маркетингу на ринку товарів повсякденного попиту в умовах економічної турбулентності, викликаної епідемією COVID-19. Мета статті - розкрити сутність інструментів активізації купівельного попиту та дослідити використання інновацій у трейд-маркетингу на ринку FMCG. Проведений аналіз сутності трейд-маркетингу дав змогу встановити, що виробники використовують Push-стратегію для проитовхування товарів по маркетинговому каналу дистриб'юторам, а ті, у свою чергу, проитовхують товари підприємствам роздрібної торгівлі. Встановлено, що серед інструментів активізації купівельного попиту, які використовують у трейд-маркетингу, виділяють стимулювання збуту по системі sell-in & sell-out, спеціальні події та мерчандайзинг. При цьому стимулювання торгівлі проводять з метою: переконання торговельних підприємств купувати товар у великій кількості; підвищення рівня торговельної підтримки товару; побудови зв'язків та проведення заходів стимулювання на вимогу учасників каналу розподілу. Стимулювання кінцевого споживача передбачає використання заходів, спрямованих на існуючих споживачів, залучення випадкових споживачів та стимулювання осіб, які не є споживачами. Дослідження сучасного стану ринку FMCG в Україні дало змогу виявити такі тренди: споживачі схильні ретельно вибирати товари; покупці у процесі шопінгу цінують швидкість здійснення покупки, ширину і глибину асортименту товарів та їх ціну; роздрібна торгівля акцентує все більше уваги на покупцеві та його емоціях; виробники використовують аналітичні дані для планування промоактивностей, впроваджують автоматизацію для інтелектуального прогнозування продажів, гейміфікацію тощо; використання нестандартного мерчандайзингу, який викликає емоції і враження; участь в івентах. У результаті дослідження виокремлено наступні інновації в трейд-маркетингу на ринку FMCG: автоматизація всіх маркетингових інструментів, інтеграція цифрових та традиційних маркетингових інструментів при плануванні кампаній просування, використання стейджінгу для залучення покупців, забезпечення швидкої доступності продукту покупцям, використання омніканальності та in-store комунікацій для спрощення купівлі товарів. У подальших дослідженнях необхідно сконцентрувати увагу на поглибленому вивченні шоппер-маркетингу в місцях продажу продуктів.

**Ключові слова:** інновації, трейд-маркетинг, стимулювання збуту, товари повсякденного попиту, стейджінг, омніканальність, in-store інструменти.

*Zaiachkovska H. A.,  
halyna2017s@gmail.com, ORCID ID: 0000-0001-8631-7268,  
Researcher ID: H-6537-2017,  
Ph.D., Associate Professor, Associate Professor of the Department of Marketing and Management,  
Khmelnitskyi Cooperative Trade and Economic Institute, Khmelnytskyi*

*Vlasiuk Yu. O.,  
yuliia.vlasiuk@gmail.com, ORCID ID: 0000-0003-3134-938X,  
Researcher ID: AAY-7384-2020,*

*Ph.D., Associate Professor, Associate Professor of the Department of Marketing and Management, Khmelnytskyi Cooperative Trade and Economic Institute, Khmelnytskyi*

*Sicula A. O.,*

*alina.sikula@gmail.com, ORCID ID: 0000-0002-1232-5967,*

*Researcher ID: AAZ-4534-2020,*

*Lecturer, Department of Marketing and Management, Khmelnytskyi Cooperative Trade and Economic Institute, Khmelnytskyi*

## **INNOVATIONS IN TRADE MARKETING IN THE FMCG SEGMENT**

**Abstract.** *The article considers the use of trade marketing tools in the market of everyday goods in the conditions of economic turbulence caused by the COVID-19 epidemic. The purpose of the article is to reveal the essence of tools to stimulate consumer demand and explore the use of innovations in trade marketing in the FMCG market. An analysis of the essence of trade marketing revealed that manufacturers use the Push-strategy to push products through the marketing channel to distributors, and they, in turn, push the goods to retailers. It is determined that among the tools to increase consumer demand, which are used in trade marketing, there are sales incentives on the sell-in & sell-out system, special events and merchandising. At the same time, trade incentives are carried out in order to: persuade trade enterprises to buy goods in large quantities; increase the level of trade support for goods; build relationships and provide incentives at the request of the distribution channel participants. End-user inducement involve the use of measures aimed at existing consumers, the involvement of casual consumers as well as incentives for non-consumers. A study of the current state of the FMCG market in Ukraine revealed the following trends: consumers tend to choose products carefully; buyers in the shopping process appreciate the speed of the purchase, the width and depth of the range of goods and their price; retail trade focuses more and more on the buyer and his emotions; manufacturers use analytical data to plan promotional activities, implement automation for intelligent sales forecasting, gamification, etc.; use of non-standard merchandising that evokes emotions and impressions; participation in events. The study highlighted the following innovations in trade marketing in the FMCG market: automation of all marketing tools, integration of digital and traditional marketing tools in planning promotion campaigns, use of staging to attract customers, ensuring rapid product availability to customers, use omnichannel and in-store communications for simplification of goods purchase. Further research should focus on in-depth study of shopper marketing at food products stores.*

**Key words:** innovations, trade marketing, sales promotion, everyday goods, staging, omnichannel, in-store tools.

**JEL Classification:** M31

**DOI:** <https://doi.org/10.36477/2522-1205-2020-60-08>

**Постановка проблеми.** В умовах економічної турбулентності, викликаної епідемією COVID-19, компанії-виробники товарів повсякденного попиту (FMCG) скорочують видатки на пряму рекламу та збільшують бюджети на стимулювання збуту. Це зумовлено тим, що 93% покупців в Україні знаходяться під впливом промоакцій; за останні три роки частка тих, хто поміняв підприємства роздрібною торгівлі в пошуках кращої ціни, збільшилася з 10% до 30%, бо покупці почали вибирати не тільки між брендами в магазині, але і між різними торговельними мережами. Під час пандемії 25% покупців стали помічати менше промоакцій, що свідчить про те, що сьогодні важливо робити їх більш помітними [1].

Інструментом стимулювання збуту товарів підприємства слугує трейд-маркетинг. Використання інновацій у трейд-маркетингу дозволяє управляти часткою ринку через торгових посередників, зберегти та зміцнити позиції на ринку в умовах загострення конкуренції, підвищити рівень збуту, сприяє гармонізації відносин у товаро-провідному ланцюзі та формує лояльність покупців.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** У 1980-1990-х роках чимало виробників товарів повсякденного попиту почали створювати функціональні підрозділи торгового маркетингу в своїх маркетингових службах. Перші публікації про трейд-маркетинг з'явилися в економічній літературі у 90-х роках ХХ ст., їх автори Г. Девіс [2] та Дж. Рендалл [3] описали ключові детермінанти трейд-маркетингу і запропонували заходи стимулювання збуту кінцевих споживачів, наголошуючи на необхідності партнерства між виробниками, брендами і ритейлерами.

Теоретичні основи трейд-маркетингу висвітлено у працях багатьох зарубіжних та вітчизняних вчених. Ф. Котлер, Х. Картаджайя, І. Сетіаван та Д. Стільяно у своїх дослідженнях акцентують увагу на особливостях трейд-маркетингу в цифрову епоху [4, 5]. Д. Форнарі розглядає стратегічні, операційні та організаційні заходи трейд-маркетингу, які виробники повинні реалізовувати для управління каналами розподілу [6]. Г. Блокдик вивчає ключові елементи системи підвищення ефективності торгового маркетингу [7]. П. А. Башир пов'язує трейд-маркетинг зі стимулюванням споживачів та персоналу торговельних підприємств [8].

Вітчизняні вчені Н. М. Соломянюк [9], О. В. Данніков [10], Н. Г. Ушакова [11], Л. Ю. Богун, С. Б. Розумей, І. В. Ніколаєнко [12] та інші досліджують понятійно-категорійний апарат трейд-маркетингу. Результати аналізу публікацій свідчать про недостатнє висвітлення питання використання інновацій у трейд-маркетингу.

**Постановка завдання.** Мета статті – розкрити сутність інструментів активізації купівельного попиту та дослідити використання інновацій у трейд-маркетингу на ринку FMCG.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** В секторі FMCG виділяють такі категорії товарів: повсякденні товари (продукти харчування, які швидко псуються); товари, що купуються з запасом (мають тривалий термін зберігання); товари, необхідні для прийому гостей (серветки, палочки для їжі тощо); сезонна продукція, наприклад прохолодні напої для спекотного літа, морозиво та ін. Ринок FMCG характеризується високою конкуренцією та багаторівністю, його учасниками є виробники товарів, дистриб'ютори, підприємства роздрібною торгівлі та кінцеві покупці.

З метою стимулювання товаропровідного ланцюга підприємства використовують трейд-маркетинг – «... особливу форму сучасного маркетингу виробника в каналах розподілу товарів і послуг,

спрямованого в довгостроковій перспективі на створення і підтримання відносин партнерства і зацікавленості учасників каналів, підвищення впізнаваності марки та формування лояльності споживачів, в короткостроковій - на збільшення обсягів збуту товарів шляхом проведення маркетингових активностей по стимулюванню продажів» [13, с. 18]. Отже, трейд-маркетинг можна розглядати як комплекс заходів комунікаційної політики, спрямований на просування товарів і збільшення лояльності покупців. Виробники використовують Push-стратегію для проштовхування товарів по маркетинговому каналу дистриб'юторам (Sell-In), а ті, у свою чергу, проштовхують товари підприємствам роздрібною торгівлі (Sell-out) (рис. 1).

Серед інструментів активізації купівельного попиту, які використовують у трейд-маркетингу, виділяють:

- стимулювання збуту по системі sell-in (знижки) & sell-out (бонуси):

А. Стимулювання торгівлі проводять з метою: переконання торговельних підприємств купувати товар у великій кількості; підвищення рівня торговельної підтримки товару; побудови зв'язків та проведення заходів стимулювання на вимогу учасників каналу розподілу (табл. 1).

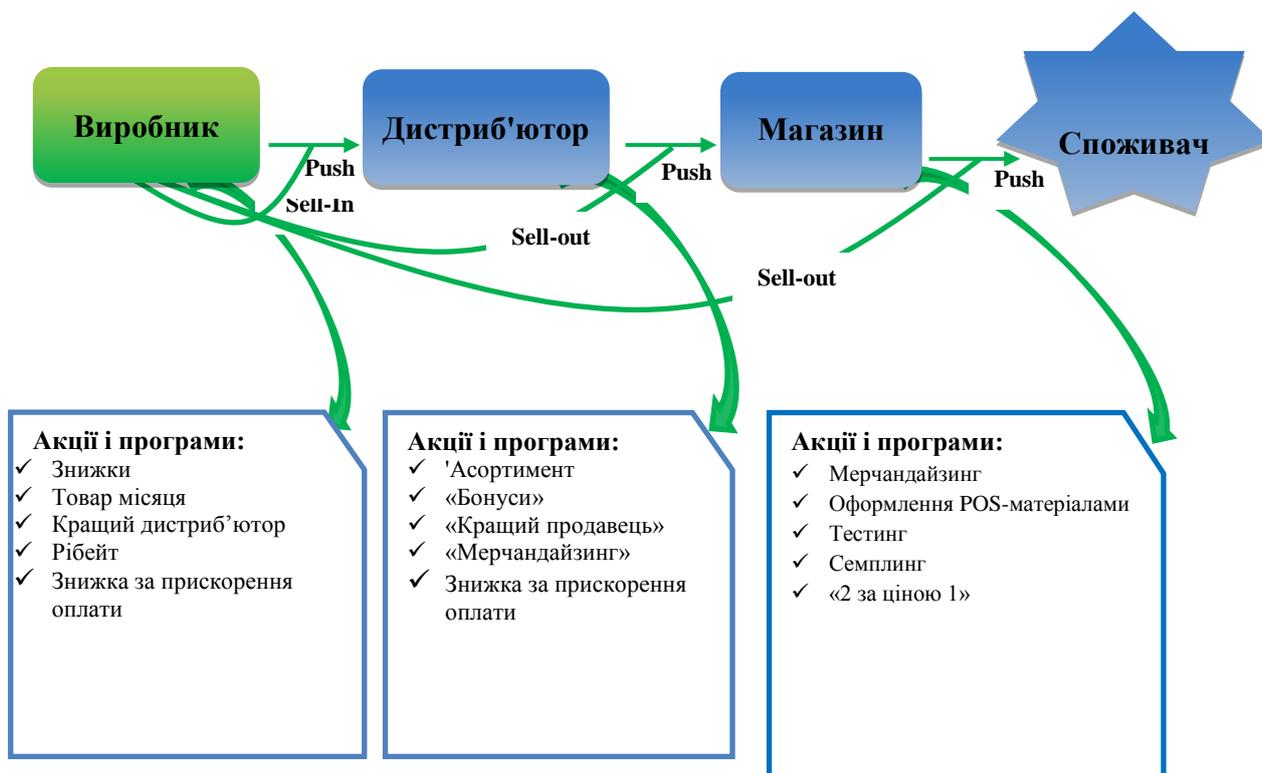


Рис. 1. Трейд-маркетинг підприємства-виробника

Джерело: складено авторами на основі [14]

Таблиця 1

**Завдання та типові програми стимулювання торгівлі**

Завдання стимулювання торгівлі	Типові програми
1. Операційне: підвищення рівня за-пасів	- знижки з обсягу; - умови фінансування: знижки або зниження цін; - пільги за надання місця на торгових площах
2. Операційне: підвищення рівня тор-говельної підтримки	- пільги в разі рекламної підтримки з боку торгівлі; - пільги в разі розміщення товару на площах торгової органі-зації; - премії, конкурси; - стимулювання працівників служби збуту торгової організа-ції
3. Побудова зв'язків	- надання торгівій організації певної кількості товару безкош-товно
4. Стимулювання на вимогу	- плата за місце на торгових площах; - знижки від обсягів закупівлі товарів.

Джерело: складено автором на основі [15]

Таблиця 2

**Завдання та типові програми стимулювання кінцевих споживачів**

Завдання стимулювання кінцевого споживача	Типові програми
1. Довгострокові: - підвищення обізнаності споживачів про товар; - посилення іміджу	- тестінг, семплінг, PR; - спонсорство
2. Короткострокові (спрямовані на спонукання споживача до здійснення купівлі)	
А. Постійні споживачі: - спонукати до купівлі більшої кількості товарів; - підвищення ступеня лояльного ставлення до торгової марки; - спонукати до негайної купівлі.	- знижки від обсягу покупки або спеціальні пропозиції; - “In pack”, купони (всередині упаковки), премії, програми для постійних покупців, знижки
В. Споживачі, які купують товар епізодично (схильні до незапланованих покупок; перехідні від однієї торгової марки до іншої) - спонукати до повторної купівлі.	- купони, виставки, знижки
С. Особи, які не є споживачами даної марки - спону-кати до пробної купівлі	- тестери або спеціальні зменшені упаковки (для пробної покупки), зразки.

Джерело: складено автором на основі [15]

Б. Стимулювання кінцевого споживача пере-слідє довго- і короткострокові цілі й передбачає використання заходів, спрямованих на існуючих споживачів, залучення випадкових споживачів та стимулювання осіб, які не є споживачами (табл. 2).

Заходи стимулювання збуту сприяють ефек-тивній дистрибуції і викладці товарів, збільшенню продажів.

- спеціальні події: спеціалізовані виставки; презентації; тренінги; семінари і конференції та ін.
- мерчандайзинг: розміщення POS-матеріалів; викладка товарів на полицях; презентація і демонстрація товару споживачам тощо.

Розробка заходів стимулювання збуту базуєть-ся на вивченні потреб споживачів і роздрібної торгівлі. Дослідження сучасного стану ринку FMCG в Україні на основі публікацій TRADE MARKETING FORUM дало змогу виявити такі тренди [16]:

- споживачі схильні ретельно вибирати то-вари, що у сегменті продуктів харчування зумовле-но прагненням до здорового способу життя;

- покупці, насамперед міленіали, у процесі шопінгу цінують швидкість здійснення покупки, ширину і глибину асортименту товарів та їх ціну;

- роздрібна торгівля акцентує все більше уваги на покупцеві та його емоціях з тим, щоб зро-бити процес купівлі товару приємним та цікавим; магазин все більше перетворюється на місце, куди йдуть за новим досвідом і враженнями;

- використання виробниками аналітичних даних для планування промоактивностей, впрова-дження автоматизації для інтелектуального прогно-зування продажів, гейміфікації тощо в умовах об-меженого бюджету;

- використання підприємствами роздрібної торгівлі нестандартного мерчандайзингу, який ви-кликає емоції і враження, що сприяє зростанню продажів, наприклад створення креативних POSM і WOW-викладок, що покупці використовують як фотозони;

- участь в івентах (Event Trade Promotion), які асоціюються з конкретним брендом; наприклад, Atlas Weekend приніс бренду Somersby (Carlsberg

Ukraine) значне зростання іміджевих показників і продажів - споживання P4W збільшилося з 45% (стартова точка) до 72% (через деякий час після фестивалю) [17].

Врахування вищеперелічених трендів дало змогу виокремити наступні інновації в трейд-маркетингу на ринку FMCG [18, 19]:

- автоматизація всіх маркетингових інструментів – директ-маркетингу (повідомлення про спеціальні пропозиції, нагадування про кількість бонусних балів на картці постійного клієнта, дзвінки клієнтам, email-розсилки, мобільний маркетинг, месенджер маркетинг), маркетинг в соціальних мережах (SMM) є інструментами вивчення цільової аудиторії та підвищення лояльності до компанії, продукту та ін.;

- інтеграція цифрових та традиційних маркетингових інструментів при плануванні кампаній просування – перехід до багатоканального спілкування зі споживачами шляхом розробки технологічних рішень, пов'язаних з доповненою реальністю, розпізнаванням обличчя тощо;

- використання стейджінгу для залучення покупців – місце продажу стає місцем представлення продукту в результаті створення особливої атмосфери. Якщо елементи стейджінгу раніше використовувалися лише при викладенні fashion&lifestyle товарів, тепер вони стають основою комунікативних стратегій у FMCG-сегменті, наприклад проведення тематичних тижнів у гіпермаркетах;

- забезпечення швидкої доступності продукту покупцям – використання автотранспорту для доставки акційних “товарів дня” для забезпечення доставки всім, хто встигне зробити замовлення під час акції;

- використання різних засобів для спрощення купівлі товарів –омніканальності – “маркетингова стратегія просування, завданням якої є об'єднання різних каналів, такі як веб-сайти, соціальні мережі, електронні купони, флешпродажі, “спливаючі магазини” та багато інших у єдину систему” [20] та in-store комунікацій, які дозволяють отримати покупцям новий досвід. Наприклад, промоція Gillette Fusion в мережі Walmart за допомогою комбінації in-store інструментів (палет, викладок, інтерактивних стендів) та крос-медійних можливостей (відеоігри) призвела до зростання продажів на 20% [21].

**Висновки і перспективи подальших досліджень у даному напрямі.** На основі вищесказаного можна зробити висновок, що використання інструментів трейд-маркетингу сприяє просуванню товарів у каналі розподілу, залученню покупців у магазини, формує лояльність споживачів.

У результаті дослідження виокремлено наступні інновації в трейд-маркетингу на ринку FMCG: автоматизація всіх маркетингових інструментів, інтеграція цифрових та традиційних маркетингових інструментів при плануванні кампаній просування, використання стейджінгу для залучення покупців, забезпечення швидкої доступності продукту по-

купцям, використання омніканальності та in-store комунікацій для спрощення купівлі товарів.

У подальших дослідженнях необхідно сконцентрувати увагу на поглибленому вивченні шопер-маркетингу в місцях продажу продуктів.

## ЛІТЕРАТУРА

1. Маранчак М. Nielsen Shoppportunities: 10 трендів FMCG-рітейлу, які важливо знати прямо зараз. URL: <https://rau.ua/novyni/n Nielsen-10-trendov-fmcg/> (дата звернення 11.03.2020).
2. Davies G. Trade Marketing Strategy. – London: SAGE Publications Inc, 1993. – 240 p.
3. Randall G. Trade Marketing Strategies – The Partnership between Manufacturers, Brands, and Retailers. – 2nd Ed. – Oxford: Butterworth-Heinemann, 1994. – 183 p.
4. Kotler P., Kartajaya H., Setiawan I. Marketing 4.0: Moving from Traditional to Digital. – 1st Ed. – Wiley, 2016. - 200 p.
5. Kotler P., Stigliano G. Retail 4.0. 10 regole per l'era digitale. – Mondadori Electa, 2018. – 206 p.
6. Fornari D. Trade marketing & sales management. Le nuove sfide commerciali. – EGEA, 2018. – 373 p.
7. Blokdyk G. Trade marketing. – 2nd Edition. – 5STARCOoks, 2018. – 266 p.
8. Basheer P. A. Trade Marketing Focus: Empower Key Influencing Factors. - Partridge Publishing India, 2017. – 192 p.
9. Соломянюк Н. М. Трейд маркетинг як складова маркетингового планування. URL: [http://www.economy.in.ua/pdf/11\\_2013/14.pdf](http://www.economy.in.ua/pdf/11_2013/14.pdf) (дата звернення 07.03.2020).
10. Данніков О. В. Місце та роль маркетингу в підприємницькій діяльності торговельно-посередницьких підприємств. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/14713733.pdf> (дата звернення 07.03.2020).
11. Ушакова Н. Г. Механізм формування системи заходів трейд-маркетингу / Ушакова Н. Г., Зарецька Л. М. // Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг. – 2012. – Вип. 1(2). – С. 210-218.
12. Богун Л. Ю. Класифікація інструментів трейд-маркетингу / Богун Л. Ю., Розумей С. Б., Ніколаєнко І. В. // Економічний аналіз. – Тернопіль, 2018. – Т. 28. – № 4. – С. 167-172.
13. Войткевич Н. И. Трейд-маркетинг производителей пива / Войткевич Н. И. // Проблемы совершенствования организации производства и управления промышленными предприятиями. – Самара : СГЭУ, 2015. – № 1. – С. 17-21.
14. Что такое торговый маркетинг? URL: [http://www.marketch.ru/marketing\\_marginalia/chto-takoe-torgovyy-marketing-infografika/](http://www.marketch.ru/marketing_marginalia/chto-takoe-torgovyy-marketing-infografika/) (дата звернення 11.04.2020).
15. Задачи стимулирования сбыта. URL: [http://www.marketch.ru/notes\\_on\\_marketing/marketing\\_strategy/objectives-of-sales-promotion/](http://www.marketch.ru/notes_on_marketing/marketing_strategy/objectives-of-sales-promotion/) (дата звернення 12.04.2020).

16. Trade marketing in Ukraine 2019. URL: <http://fmcgclub.com/ru/events/trade-marketing-forum-2> (дата звернення 12.03.2020).

17. Делай как они! Лучшие стратегии трейд маркетинга 2018. URL: <http://www.hub1.com.ua/2018/11/28/tm12/> (дата звернення 11.03.2020).

18. Diyanova S. N., Guba E. N., Guseva M. V., Popova T. S. Strategies and Innovations in Modern Trade Marketing. URL: [https://www.um.edu.mt/library/oar/bitstream/123456789/46159/1/Strategies\\_and\\_innovations\\_in\\_modern\\_trade\\_marketing.pdf](https://www.um.edu.mt/library/oar/bitstream/123456789/46159/1/Strategies_and_innovations_in_modern_trade_marketing.pdf) (дата звернення 11.03.2020).

19. 4 тренда в трейд-маркетинге, которые помогут привлечь покупателя. URL: <https://www.gfk.com/ru/insights/4-trenda-v-treid-marketinge-kotorye-pomogut-privlech-pokupatelja> (дата звернення 10.04.2020).

20. Концепция омни-каналов. URL: <http://www.soft4retail.ru/omnichannel-conception> (дата звернення 10.04.2020).

21. Ефективні in-store рішення. URL: <https://sostav.ua/columns/2011/11/29/147/45457> (дата звернення 12.03.2020).

#### REFERENCES

1. Maranchak, M. Nielsen Shoppportunities: 10 trendiv FMCG-ritejlu, iaki vazhlyvo znaty priamo zaraz, available at: <https://rau.ua/novyni/nielsen-10-trendov-fmcg/> (data zvernennia 11.03.2020).

2. Davies, G. (1993), Trade Marketing Strategy, SAGE Publications Inc., London, 240 p.

3. Randall, G. (1994), Trade Marketing Strategies – The Partnership between Manufacturers, Brands, and Retailers, 2nd ed., Butterworth-Heinemann, Oxford, 183 p.

4. Kotler, P., Kartajaya, H. and Setiawan, I. (2016), Marketing 4.0: Moving from Traditional to Digital. 1st Ed. Wiley, 200 p.

5. Kotler, P. and Stigliano, G. (2018), Retail 4.0. 10 regole per l'era digitale. Mondadori Electa, 206 p.

6. Fornari, D. (2018), Trade marketing & sales management. Le nuove sfide commerciali. EGEA, 373 p.

7. Blokdyk, G. (2018), Trade marketing, 2nd ed, 5STARCOoks, 266 p.

8. Basheer, P. A. (2017), Trade Marketing Focus: Empower Key Influencing Factors. Partridge Publishing India, 192 p.

9. Solomianiuk, N. M. Trejdmarketynh iak skladova marketynhovoho planuvannia, available at: [http://www.economy.in.ua/pdf/11\\_2013/14.pdf](http://www.economy.in.ua/pdf/11_2013/14.pdf) (data zvernennia 07.03.2020).

10. Dannikov, O. V. Mistse ta rol' marketynhu v pidprians'kykh diial'nosti torhovel'no-poserednyts'kykh pidprians'tv, available at: <https://core.ac.uk/download/pdf/14713733.pdf> (data zvernennia 07.03.2020).

11. Ushakova, N. H. and Zarets'ka, L. M. (2012), Mekhanizm formuvannia systemy zakhodiv trejd-marketynhu, *Ekonomichna stratehiia i perspektyvy rozvytku sfery torhivli ta posluh*, vyp. 1(2), s. 210-218.

12. Bohun, L. Yu. Rozumej, S. B. and Nikolaienko, I. V. (2018), Klasyfikatsiia instrumentiv trejd-marketynhu, *Ekonomichnyj analiz*, Ternopil', T. 28. № 4, s. 167-172.

13. Vojtkevich, N. I. (2015), Trejd-marketing proizvoditelej piva, *Problemy sovershenstvovaniia organizacii proizvodstva i upravleniia promyshlennymi predpriiatijami*, SGJeU, Samara, № 1, s. 17-21.

14. Chto takoe torgovyy marketing?, available at: [http://www.marketch.ru/marketing\\_marginalia/chto-takoe-torgovyy-marketing-infografika/](http://www.marketch.ru/marketing_marginalia/chto-takoe-torgovyy-marketing-infografika/) (data zvernennja 11.04.2020).

15. Zadachi stimulirovaniia sbyta, available at: [http://www.marketch.ru/notes\\_on\\_marketing/marketing\\_strategy/objectives-of-sales-promotion/](http://www.marketch.ru/notes_on_marketing/marketing_strategy/objectives-of-sales-promotion/) (data zvernennja 12.04.2020).

16. Trade marketing in Ukraine 2019, available at: <http://fmcgclub.com/ru/events/trade-marketing-forum-2> (data zvernennia 12.03.2020).

17. Delaj kak oni! Luchshe strategii trejd marketinga 2018, available at: <http://www.hub1.com.ua/2018/11/28/tm12/> (data zvernennja 11.03.2020).

18. Diyanova, S. N., Guba, E. N., Guseva, M. V., Popova, T. S. Strategies and Innovations in Modern Trade Marketing, available at: [https://www.um.edu.mt/library/oar/bitstream/123456789/46159/1/Strategies\\_and\\_innovations\\_in\\_modern\\_trade\\_marketing.pdf](https://www.um.edu.mt/library/oar/bitstream/123456789/46159/1/Strategies_and_innovations_in_modern_trade_marketing.pdf) (data zvernennia 11.03.2020).

19. 4 trenda v trejd-marketinge, kotorye pomogut privlech' pokupatelja, available at: <https://www.gfk.com/ru/insights/4-trenda-v-treid-marketinge-kotorye-pomogut-privlech-pokupatelja> (data zvernennja 10.04.2020).

20. Koncepcija omni-kanalov, available at: <http://www.soft4retail.ru/omnichannel-conception> (data zvernennja 10.04.2020).

21. Efektyvni in-store rishennia, available at: <https://sostav.ua/columns/2011/11/29/147/45457> (data zvernennia 12.03.2020).

*Стаття надійшла до редакції 17 травня 2020 року*

## ЕКОНОМІКА ПІДПРИЄМСТВ: ФАКТОРИ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ТА ОПТИМІЗАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ

УДК 004.02

Гудзовата О. О.,  
ogudzovata@gmail.com, ORCID ID: 0000-0001-7739-9978,  
Researcher ID: G-5953-2019,  
д.е.н., доц., доцент кафедри комп'ютерних наук, Львівський торговельно-економічний університет,  
м. Львів

Костенко А. В.,  
avak54@lute.lviv.ua, ORCID ID: 0000-0002-2162-7852,  
Researcher ID: G-7780-2019,  
к.ф.-м.н., доц., завідувач кафедри комп'ютерних наук, Львівський торговельно-економічний університет,  
м. Львів

Плеша М. І.,  
milan@lute.lviv.ua,  
к.ф.-м.н., доц., доцент кафедри комп'ютерних наук, Львівський торговельно-економічний університет,  
м. Львів

### ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ВПРОВАДЖЕННЯ ІТ-ПРОЕКТІВ

**Анотація.** В процесі управління для забезпечення конкурентоспроможності та розвитку підприємства важливим аспектом є впровадження і використання інноваційних технологій і ІТ-рішень. ІТ-проекти призначені для автоматизації багатьох базових процесів підприємств: від фінансів до управління виробництвом. Цілями їх впровадження є інтеграція різних видів інформації, створення взаємозв'язків між відповідними підсистемами, формування об'єднаної платформи бізнес-партнерів, замовників, постачальників, виробників, клієнтів, працівників компанії в єдиному інформаційному просторі. Кожен ІТ-проект слід вважати одним із видів інвестицій. Саме тому перед впровадженням конкретного проекту необхідно скласти економічне обґрунтування, ідентифікувати ризики, визначити ефект вкладення інвестицій. Автоматизація діяльності підприємства розглядається як бізнес-процес комплексного бізнес-дизайну. ІТ-проект також потрібно розглядати як бізнес-проект, що впливає на діяльність компанії в перспективі. Коректна оцінка його ефективності є важливим питанням розвитку й оцінки бізнесу загалом. Методика оцінки економічної ефективності ІТ-проектів може бути різною і вимагає вибору в кожній конкретній ситуації. Унікальність кожного ІТ-проекту зумовлена переліком зовнішніх і внутрішніх факторів, а також особливостями кожного окремого підприємства. Тому однозначні висновки та рекомендації щодо методів оцінки ефективності впровадження ІТ-проектів є досить складними в практичній реалізації. В статті зроблена спроба дослідити й узагальнити різні підходи, методології та методи оцінки ІТ-проектів, сформулювати загальні правила вибору методу оцінки. Для аналізу ефективності впровадження ІТ-проектів найбільш прийнятними є класичні фінансові методи оцінки в поєднанні з якісними. Також при виборі методу оцінки ІТ-проекту потрібно враховувати співвідношення його вартості й ефективності з інтеграцією в актуальну систему бізнес-дизайну компанії.

**Ключові слова:** інформаційні технології, інформаційні системи, проекти автоматизації, методологія та методи оцінки.

Gudzovata O.O.,  
ogudzovata@gmail.com, ORCID ID: 0000-0001-7739-9978,  
Researcher ID: G-5953-2019,  
Doctor of Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Computer Sciences,  
Lviv University of Trade and Economics, Lviv

Kostenko A.V.,  
avak54@lute.lviv.ua, ORCID ID: 0000-0002-2162-7852,  
Researcher ID: G-7780-2019,  
Ph.D., Associate Professor, Head of the Department of Computer Sciences, Lviv University of Trade and Economics, Lviv  
Plesha M.I.,  
milan@lute.lviv.ua,  
Ph.D., Associate Professor, Associate Professor of the Department of Computer Sciences, Lviv University of Trade and Economics, Lviv

## EVALUATION OF EFFICIENCY OF IMPLEMENTATION OF IT-PROJECTS

**Abstract.** *In the management process to ensure the competitiveness and development of the enterprise an important aspect is the introduction and use of innovative technologies and IT-solutions. IT-projects are designed to automate many basic business processes of an enterprise: from finances to production management. The goals of their implementation are the integration of different types of information, the creation of relationships between the relevant subsystems, the formation of a unifying platform of business partners, charterers, suppliers, manufacturers, customers, employees in a single infospace. Every IT-project should be considered as a type of investment. That is why before the implementation of a particular project it is necessary to accomplish a feasibility study, identify risks, determine the effect of investment. Automation of enterprise's activity is considered as a business process of complex business design. An IT-project should also be considered as a business project that affects the company's performance in the long run. Correct assessment of its efficiency is an important issue of business development and evaluation in general. Methods for assessing the cost-effectiveness of IT-projects can be different and require a choice in each particular situation. The uniqueness of each IT-project is due to the list of external and internal factors, as well as the characteristics of each individual enterprise. Therefore, unambiguous conclusions and recommendations on methods for assessing the efficiency of the IT-projects implementation are quite difficult in practice. The article attempts to explore and generalize different approaches, methodologies and methods of IT-projects evaluation, to develop general rules for choosing the evaluation method. For the analysis of efficiency of IT-projects implementation the most acceptable are classical financial methods of an estimation in combination with qualitative. Also, when choosing a method of evaluating an IT-project, it is important to take into account the ratio of its cost and efficiency with integration into the current system of business design of the company.*

**Keywords:** information technologies, information systems, automation projects, methodology and evaluation methods.

**JEL Classification:** C 51

**DOI:** <https://doi.org/10.36477/2522-1205-2020-60-09>

**Постановка проблеми.** Успішний розвиток і використання інформаційних технологій (ІТ) є пріоритетним напрямом у різних сферах діяльності, характеризується впровадженням ІТ-проектів, сформованих вимогами бізнесу.

Впровадження нових ІТ-проектів зазвичай супроводжується зміною організаційної структури, бізнес-архітектури, корпоративної культури. Крім того, багатьом компаніям впровадження успішних ІТ-проектів дозволило значно знизити витрати на оплату праці та оборотний капітал, скоротити часові витрати, еволюціонувати в розвитку бізнесу. Автоматизація бізнес-процесів підприємств є необхідним інструментом створення нових можливостей, а також підвищення конкурентоспроможності. Важливим при цьому є дотримання балансу між обсягами та прибутковістю бізнесу і витратами на впровадження і підтримку ІТ.

Крім того, впровадження кожного ІТ-проекту потребує виявлення переваг і ризиків, оцінки ефективності за різними параметрами та методами.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Західні та вітчизняні вчені й аналітики визначають ефективність ІТ-ресурсу як один із важливих і сильних аспектів будь-якої компанії. Теоретичні та практичні питання, пов'язані з розробкою, впровадженням, оцінкою ІТ-проектів, висвітлені у роботах західних і вітчизняних дослідників, а саме: Р. Нолана, Н. Карра, Т. Мейора, А. Коберна, Д. Нортон, Р. Каплана, О. Кляшторної та ін. Значної уваги цим питанням надають також

консалтингові групи McKinsey, Gartner Group тощо. Проте дослідження бізнес-перспективи ІТ у сучасних умовах набуває все більш концептуального характеру. Саме тому практичні технологічні проблеми синхронізації бізнесу та ІТ-проектів, оцінки їх ефективності залишаються актуальними.

**Постановка завдання.** Викладене вище дає можливість сформулювати основні завдання дослідження, які полягають у наступному:

- охарактеризувати ІТ-інструменти та проекти як складові сучасного бізнесу;
- дослідити, систематизувати, узагальнити різні підходи та методи оцінки проектів автоматизації;
- провести аналіз ефективності застосування методологій і методів оцінки ІТ-проектів.

**Вклад основного матеріалу дослідження.** Інформатизація у сфері бізнесу стосується не лише інформаційних аспектів системи, а й управління компанії в цілому. Важливою є оцінка інвестицій в автоматизацію, а для цього потрібно знати фактори успіху та ризиків кожного окремого проекту підприємства, в тому числі важливим є співвідношення витрат на весь склад інформаційних послуг. Також необхідно розуміти потенційні фінансові / організаційні переваги. Обсяг таких знань дає можливість отримати інформацію про те, наскільки високі рівень інвестицій і витрати на інформаційні технології і на весь бізнес в цілому, особливо щодо потенційних переваг у майбутньому.

Значна частина ІТ-проектів стосується впровадження корпоративних інформаційних систем

(ІС), які сьогодні перестали бути просто частиною статусу компанії, а є важливою бізнес-складовою сучасної компанії. Процес упровадження корпоративної ІС / окремих модулів / проектів автоматизації корелює з процесами оптимізації системи управління підприємством.

Автоматизація та оптимізація пов'язані між собою, є певними послідовними етапами, які утворюють одну велику інтегровану систему. Для великих, середніх і навіть невеликих організацій вартість таких проектів залишається значною. Відповідно, важливим є розуміння ефекту від подібних інвестицій і того, чи варто брати проект для реалізації.

Швидкий розвиток технологій за останні 20-30 років, економічні кризи істотно вплинули на розуміння бізнесу як такого і роль ІТ у забезпеченні його процесів. Перш ніж впроваджувати й оцінювати нові ІТ-проекти, компаніям слід розуміти, на якому етапі розвитку знаходиться їх бізнес. Американський дослідник Richard L. Nolan розробив модель етапів (фаз) розвитку бізнесу й інформаційних технологій, яка включає 6 етапів, починаючи з Початкової фази (кілька комп'ютерів, базові організаційні потреби, мінімум планування) до фази Зрілості (розвиток ІТ координується на одному рівні з розвитком бізнесу в цілому і підтримує наскрізну інтеграцію потоків даних і бізнес-процесів) [8].

Така модель дає можливість визначити, де знаходиться бізнес як з позиції впровадження ІТ, так і розвитку бізнес-процесів, організаційної структури, потоків інформації тощо. Впровадження будь-якого ІТ-проекту потребує насамперед визначення етапу розвитку бізнесу та його автоматизації згідно з цією моделлю.

Компанія вважається успішною, якщо її бізнес-процеси виведені на технологічний рівень, тобто робота здійснюється планово, з доведенням до автоматизму. Такий підхід може забезпечити довгострокову конкурентну перевагу. Однак потрібно дотримуватися балансу між впровадженням технологічних рішень, які підвищують ефективність насправді, та інколи зайвою (і дорожчою) автоматизацією і формалізацією процесів [7].

Роль сучасних ІТ зміщується з підтримуючої функції у бік *розвиваючої*, тобто створення потенціалу для більш ефективної роботи, створення конкурентних переваг. Компанії розробляють свою *ІТ-стратегію*, спрямовану на підвищення ефективності діяльності підприємства з використанням інструментів автоматизації, що показує, як *трансформувати бізнес з поточного стану в бажаний*.

Впровадження ІТ-проекту слід вважати одним із видів інвестицій. Водночас фінансові чинники успіху інколи не є очевидними, а ризиків у цьому випадку досить багато. Для кожного такого завдання розглядають не лише безпосереднє вкладення

коштів, а й такі фактори, як обслуговування, доробка, підготовка, навчання персоналу. Саме тому перед впровадженням конкретного ІТ-проекту необхідно скласти економічне обґрунтування і знайти ефект вкладення інвестицій у проект, тобто оцінити його.

Методика оцінки економічної ефективності ІТ-проектів може бути різною і вимагає вибору в кожній конкретній ситуації. Якщо розглядати фінансові розрахунки, то тут необхідно враховувати різні витрати, які пов'язані з цілою низкою інвестицій в ІТ. У той же час такі методи ігнорують нематеріальні вигоди і витрати, які обов'язково присутні в інтелектуальній та інформаційній діяльності.

Існує досить велика кількість методів оцінки ефективності кожного окремо взятого ІТ-проекту компанії, в тому числі відносно інформаційних систем (ІС) підприємства. Ці методи можна узагальнити як: *фінансові, якісні, імовірнісні* (табл. 1). Останній метод нечасто застосовується на практиці, коли проводиться оцінка ефективності ІТ-рішень.

Зупинимось докладніше на тому, які методи оцінки ІТ-проектів можуть застосовуватися у практиці.

#### **Основні (класичні) фінансові методи оцінки ефективності ІТ-проектів**

*Фінансові інвестиційні методи* оцінки економічної ефективності ІТ-проектів поділяють на так звані класичні і витратні методи. Класичні (основні) методи базуються на принципах дисконтування. Причому ставка дисконтування враховує і витрати, і доходи. Інструменти аналізу, які використовують фінансові інвестиційні методи, включають в себе розрахунок таких показників, як:

- *чистий приведений дохід* (Net Present Value, *NPV*), що визначається як різниця між сучасною вартістю всіх надходжень і сучасною вартістю всіх витрат проекту;

- *внутрішня норма доходності* (Internal Rate of Return, *IRR*) – така ставка дисконтування, при якій величина чистого приведенного доходу проекту дорівнює нулю;

- *період окупності* (Payback Period, *PP*) – термін, сучасна вартість надходжень за який дорівнює сучасній вартості інвестицій;

- *індекс рентабельності інвестицій* (Return on Investment, *ROI*) – наскільки рівномірно розподіляються прогнозовані доходи від інвестицій.

Ця група методів є найбільш популярною, мабуть, у силу смислової прозорості своїх показників. Цікаво, що в Європі і США існують значні відмінності у визначенні періоду окупності інвестицій в ІТ. Європейські компанії припускають швидше повернення інвестицій [7].

Методи оцінки ефективності впровадження ІТ-проектів

Фінансові			Якісні		Імовірнісні	
інвестиційні показники проекту	приріст вигоди	скорочення витрат	інформаційна економіка	комплексні збалансовані методи (Balanced Score-card)	прикладна інформаційна економіка	реальна ціна опціонів
<p><b>Основні (класичні):</b>  <b>NPV</b> (Net Present Value – Чиста поточна вартість)  <b>PB</b> (Payback Period – Період окупності)  <b>IRR</b> (Internal Rate of Return – Внутрішня норма рентажі)  <b>ROI</b> (Return on Investment – Індекс рентабельності інвестицій)  <b>Витратні:</b>  <b>TCO</b> (Total Cost of Ownership – Загальна (сукупна) вартість володіння)</p>	<p>Зростання обороту товарно-матеріальних запасів</p> <p>Зростання оборотності дебіторської і кредиторської заборгованості</p> <p>Оборот (продажі)</p> <p>Залучення (Кількість нових клієнтів)</p> <p>Кількість замовлень (в т.ч. на 1 клієнта)</p> <p>Середня сума замовлення</p>	<p>Зменшення циклу реалізації товарів на 25%</p> <p>Зниження затримок з відвантаженням готової продукції на 45%</p> <p>Зменшення дебіторської заборгованості на 12%</p> <p>Середній час замовлення</p>	<p>Взаємодія топ-менеджменту і ІТ-відділу</p> <p>Розробка критеріїв і оцінка ефективності ІТ-проектів</p>	<p>Адаптація збалансованої системи показників для ІТ-інфраструктури</p> <p>Основні збалансовані напрямки:                      1. Розвиток бізнес-стратегій компанії.                      2. Поліпшення якості продукції/послуг.                      3. Ефективні управлінські рішення.                      4. Підвищення продуктивності персоналу.</p>	<p>Визначення ступеня ймовірності досягнення цілей ІТ-проекту</p> <p>Ймовірність поліпшень різних бізнес-процесів підприємства</p>	<p>ІТ-проект оцінюють на керованість за 5 осн. параметрами:                      1. Витрати.                      2. Складність.                      3. Виручка.                      4. Вартість підтримки рішень.                      5. Життєвий цикл ІС.</p>

Слід зазначити, що ці методи мають як сильні, так і слабкі сторони. До сильних, по-перше, належить можливість проведення на їх базі істотно складніших процедур аналізу ефективності, таких як аналіз чутливості, аналіз беззбитковості, стрес-тестинг тощо. Це може виявитися корисним при оцінці ефективності впровадження ІС з широким охопленням бізнес-процесів, які змінюються з впровадженням автоматизації. По-друге, їх явною перевагою є відносна простота розрахунку. По-третє, цей підхід дозволяє врахувати вартість капіталу і розрахувати такий показник, як додана вартість.

До слабких сторін методів розрахунку NPV і Payback Period необхідно зарахувати експертне значення ставки дисконтування і припущення про невикористання доходів проекту за його межами.

У цілому популярність цієї групи методів для оцінки ефективності впровадження ІТ-проектів зумовлена повсюдним їх використанням у найширшому класі інвестиційних проектів. Специ-

фічність оцінювання ІТ-проектів полягає в прогнозуванні доходу, генерованого у процесі та після їх впровадження.

Модель *сукупної (загальної) вартості володіння* (Total Cost of Ownership, TCO), яку відносять до витратного фінансового методу, дозволяє скоротити витрати і підвищити ефективність вкладень в інформаційні технології, виходячи з самої постановки задачі – мінімізації вартості володіння при заданих параметрах функціональних можливостей інформаційної системи.

Найбільш загальним визначенням TCO інформаційної системи є наступне: повний комплекс витрат, пов'язаних з придбанням, впровадженням та використанням системи, вважається єдиними витратами на інформаційну систему в процесі її створення й експлуатації.

Різні методики припускають різну класифікацію цих витрат: початкові і наступні, прямі і непрямі, явні і приховані, фіксовані і поточні. Найбільш повна модель обліку витрат представлена

в моделі TCO, розробленій Gartner Consulting (підрозділ Gartner Group) [4], яка передбачає початковий поділ витрат на фіксовані та поточні.

Основний недолік методу визначення сукупної вартості володіння в порівнянні з іншими полягає в тому, що він показує лише витратну, але ніяк не дохідну частину впровадження ІС, що є певним обмеженням.

Протягом останніх років багатьма компаніями ведуться роботи щодо вивчення проблем визначення ІТ-витрат, внаслідок чого з'явилися схожі за суттю, але різні за назвою методики і підходи: *справжня вартість володіння* (Real Cost of Ownership, RCO), *сукупна вартість володіння додатками* (Total Cost of Application Ownership, TCA) тощо.

На сьогоднішній день усі відомі розробники та виробники програмного й апаратного забезпечення цілеспрямовано ведуть дослідження щодо зниження сукупної вартості володіння ІТ-рішеннями, які використовуються при створенні інформаційних систем підприємств.

Крім інвестиційних фінансових методів, використовують і інші підходи, які зараховують до фінансових методів. У першу чергу необхідно оцінити величину *приросту вигоди*. Відповідно, розраховують різницю, яка враховує збільшення планованих доходів при експлуатації інформаційних систем, і витрати, які несе бізнес для розробки, впровадження та експлуатації ІС протягом певного періоду. Також може використовуватися такий підхід, як аналіз *скорочення витрат* після впровадження ІТ-системи за період окупності, яка виражається різницею, де враховуються витрати на розробку, впровадження, експлуатацію за той самий період.

Комплексне застосування кожного такого підходу дає можливість представити перспективний ефект при впровадженні ІТ-системи. Але при цьому недостатність інформаційних даних призводить до того, що показники результатів розрахунків можуть бути дещо спотвореними.

#### ***Збалансована система показників (якісні параметри)***

Розглянуті вище традиційні системи оцінки базуються на фінансових показниках. Ці моделі є ефективними, поки вони охоплюють більшість робіт зі створення вартості. Але в процесі того, як капітал усе більше інвестується у технології, в удосконалення характеристик і взаємозв'язків, ці моделі стають менш ефективними. Важко оцінити з використанням фінансових показників, наприклад, такі параметри, як якість сервісу, час розробки нової продукції/послуг, імовірнісні характеристики успішності роботи. Дослідження в області недостатності монетарних показників призвели до появи концепції системи ключових (оціночних) показників. Використання таких "м'яких" показників дозволяє ідентифікувати вартість нематеріальних активів і конкурентних переваг.

Існує безліч підходів до інтегрування ключових показників у систему, яка дозволяла б управляти організацією. Для *якісної* оцінки ефективності

результатів застосовують методи *інформаційної економіки* та *Balanced Scorecard*.

Найбільш відомий і поширений підхід – *збалансована система показників* (Balanced Scorecard, BSC) Девіда Нортон і Роберта Каплана [9]. Ця система з'явилася в результаті виконання дослідницького проекту в 12 компаніях і є інтегрованим набором фінансових і нефінансових індикаторів.

Суть методу полягає в тому, щоб адаптувати збалансовану систему показників для ІТ-інфраструктури. Система BSC оцінює і пов'язує показники діяльності підприємства в чотирьох аспектах:

1. Аспект клієнта – як його оцінюють клієнти.
2. Внутрішньофірмовий аспект – які процеси можуть забезпечити унікальне становище підприємства.
3. Інноваційний аспект – яким чином можна добитися подальшого поліпшення становища.
4. Фінансовий аспект – як оцінюють підприємство акціонери.

Система охоплює зв'язок між монетарними та немонетарними величинами, стратегічним і оперативним рівнями управління, минулими та майбутніми результатами, внутрішніми та зовнішніми аспектами діяльності підприємства. Набір показників формується згідно з його стратегічними цілями.

Розглянемо зв'язок Balanced Scorecard з процесами підприємства. Самі процеси можуть бути класифіковані в такий спосіб:

- Процеси управління – процеси, які є елементами управлінського циклу, наприклад, планування, облік, контроль, аналіз, коригування.
- Бізнес-процеси – процеси, які беруть участь у створенні доданої вартості, наприклад, виробництво, передпродажна підготовка, надання супутніх послуг покупцеві.
- Процеси забезпечення – процеси, що забезпечують підприємство ресурсами для ведення бізнесу, наприклад матеріально-технічне постачання, ремонт і будівництво.
- Процеси інновації та розвитку – наприклад, розробка нових технологій і продуктів.

Творці методики Девід Каплан і Роберт Нортон підкреслюють, що націлена на успіх програма збалансованих показників повинна починатися з визнання того факту, що це не проект з області "мір і ваг", а проект, *розрахований на зміни* [9].

Іншою популярною методологією з групи якісних методів є *інформаційна економіка*. Її суть полягає в тому, що топ-менеджмент підприємства й ІТ-відділ взаємодіють і розставляють пріоритети в бізнесі, початку та розвитку кожного окремого ІТ-завдання. Розробляються спеціальні критерії, і на їх основі проводиться оцінка ефективності ІТ-проектів. Такий метод виглядає дещо абстрактним, але насправді він є досить простим і вважається ефективним тому, що передбачуваний якісний ефект порівнюється з очікуваними результатами.

***Імовірнісна методологія*** як економічна оцінка ІТ має два основні методи: *прикладну інформаційну економіку* та *реальну ціну опціонів*.

Оцінка ефективності ІТ-систем методом *прикладної інформаційної економіки* є досить простою. Це звичайний якісний метод інформаційної економіки, але з деякими модифікаціями. Ідея полягає в тому, що для цілей ІТ-проєкту необхідно визначити ступінь імовірності його досягнення і потім встановити ймовірність поліпшень різних бізнес-процесів підприємства. Наприклад, чи дає можливість проєкт, відповідно до якого створюється корпоративний портал, прискорити процес прийняття рішень і отримання інформації? Також можна дізнатися, наскільки вірогідною буде передбачувана угода.

Такі методи, як *реальна ціна опіону*, є доволі складними в реалізації. При використанні цієї методології оцінки ІТ-проєкт оцінюються на керованість. Так, для кожного розробленого плану є п'ять основних параметрів: *витрати, складність, виручка, вартість підтримки рішень, життєвий цикл ІС*. Потім потрібно оцінити, наскільки можна вплинути на такі параметри ще в ході реалізації проєкту. І чим більше знижуються витрати для цього методу і зменшується його складність, тим вищою є оцінка економічної ефективності ІТ-проєкту. Тому при більш жорстких умовах проєкту даний метод втрачає актуальність.

Ці ймовірні методи зазвичай не використовуються в якості основи оцінки ефективності ІТ-проєктів. Найчастіше компанії застосовують відразу кілька методів: *фінансових і нефінансових*. Саме така оцінка дає можливість прийняти найбільш правильні фінансові рішення, а також встановити їх доцільність і ефективність для компанії.

Після розрахунку *економічної ефективності* потрібно розглянути ефект від впровадження ІТ-проєкту відразу в трьох напрямках (табл. 2). По-перше, технічний, який визначає швидкість виконання операцій, продуктивність техніки й обладнання підприємства. По-друге, економічний ефект, який обчислюється, виходячи зі збільшення прибутку від продажів продукції/послуг. Також його можна визначити за рівнем якості управління. По-третє, соціальний, тобто рівень задоволення споживачів і впливу на їх якість життя.

Таким чином, ставши загальною інфраструктурою, тобто ресурсом загального користування, ІТ може приносити максимальну економічну та соціальну вигоду. Переваги полягають у швидкому обміні інформацією, в комунікаціях, у більш ефективному прийнятті управлінських рішень тощо.

**Висновки і перспективи подальших досліджень у даному напрямі.** Використання єдиної

автоматизованої системи управління всіма ресурсами компанії дає їй значні переваги в організації ефективного управління діяльністю, швидкості реакції на зміни зовнішнього середовища, підвищенні якості обслуговування клієнтів. Так, за даними незалежних інформаційних агентств, при правильному, ретельно спланованому впровадженні таких систем компанії можуть добитися справді значущих результатів (оптимізації бізнес-процесів, скорочення витрат та підвищення продуктивності).

Доцільні інвестиції в ІТ надають перевагу у вигляді зростання ринкової капіталізації компанії завдяки підвищенню ефективності управління нею, прозорості бізнес-процесів, нової компетенції, корпоративної культури, привабливості для клієнтів та працівників, зменшення бізнес-ризиків.

Впровадження кожного ІТ-проєкту слід розглядати також як бізнес-проєкт, що впливає на діяльність компанії протягом багатьох років, і оцінка його ефективності є важливим аспектом розвитку й оцінки бізнесу.

Проте однозначні висновки та рекомендації щодо методів оцінки ефективності впровадження ІТ-проєктів є практично неможливими. Пояснюється це винятковою індивідуальністю кожного ІТ-проєкту, що визначається не тільки різноманітністю типів ІТ-проєктів (в економічній теорії їх налічується десять класів), не тільки специфікою зовнішнього середовища, яке склалося до моменту можливої реалізації проєкту, а й, найголовніше, глибокою індивідуальністю окремого підприємства – набором послуг, особливостями клієнтської бази, зовнішньою і внутрішньою стратегією, складом бізнес-процесів, що забезпечують діяльність підприємства. Тому ми спробували дослідити й узагальнити різні підходи, методології та методи оцінки ІТ-проєктів, що робить можливим сформулювати лише загальні правила вибору методу оцінки.

При цьому першим кроком повинно стати проведення аудиту функціонуючих інформаційних систем. За оцінками консалтингової компанії McKinsey, на типовому підприємстві приблизно 15-20% проєктів автоматизації не беруть безпосередньої участі в процесі створення доданої вартості і не змінюють якісних показників [5]. Ще 25% проєктів відповідають поставленим цілям частково. Отже, середньостатистичне підприємство може без шкоди скоротити свої витрати лише завдяки перегляду портфеля проєктів і об'єднанню систем.

Напрями впровадження ІТ-проектів (ефекти)

Технічний	Економічний	Соціальний
<ul style="list-style-type: none"> <li>• забезпечення ефективності та оперативності управління;</li> <li>• вищий рівень достовірності одержуваної та вихідної інформації;</li> <li>• поліпшення показників продуктивності управлінського складу;</li> <li>• підвищення обґрунтованості вихідної інформації з точки зору науки</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• зниження собівартості наданих послуг;</li> <li>• збільшення доходу від реалізації виробничої діяльності;</li> <li>• підвищення продуктивності праці персоналу;</li> <li>• зростаючі поставки різних матеріальних цінностей.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• велика частка інтелектуальної праці;</li> <li>• привабливість і інтерес до виконуваної роботи;</li> <li>• перспектива нових цілей;</li> <li>• вдосконалення технічного і освітнього рівня робітників компанії;</li> <li>• налагодження соціально-психологічних відносин</li> </ul>

У випадку, якщо рішення про необхідність впровадження інформаційної системи вже обґрунтоване, визначена реалізація певної системи автоматизації, слід рекомендувати для оцінки методу сукупної вартості (ТСО або ТСА, залежно від масштабності проекту), де в якості об'єкта витрат виступає або інформаційна система, або автоматизоване робоче місце.

Вибір між класичними методами оцінки проектів і методами системи якісних показників визначається в першу чергу достатністю монетарних показників ефективності, але аж ніяк не вичерпується нею. Тому для аналізу ефективності впровадження ІТ-проектів найбільш прийнятними виглядають класичні фінансові методи оцінки в поєднанні з якісними.

Окремою позицією виступає оцінка великомасштабних проектів розвитку підприємства – проектів, що призводять до суттєвих змін результатів діяльності (стрибок у розмірі обсягу випуску, кардинальна зміна якості тощо), і базованих на фундаментальному переосмисленні та радикальному реінжинірингу бізнес-процесів. Оцінка ефективності таких проектів, що проводиться будь-яким методом, може бути недостатньою. Для таких проектів, крім застосування фінансових і якісних методів оцінки, додатково слід розробляти комплекс прогнозних результатів.

У цілому при виборі методу оцінки ІТ-проекту потрібно враховувати співвідношення вартості його реалізації й ефекту від впровадження, а також ступінь зрілості існуючої системи бізнес-дизайну компанії.

#### ЛІТЕРАТУРА

1. Гудзовата О. О. Особливості впровадження та використання ERP-систем як сучасного ІТ-інструменту в управлінні підприємством / О. О. Гудзовата, А. Я. Семенюк // Кримський економічний вісник. Науковий журнал. – № 3 (04) червень 2013. – С. 50-54.
2. Гудзовата О. О. Підходи та методи оцінки об'єктів інтелектуальної власності / О. О. Гудзовата, Р. А. Вороновська // Економічний аналіз : збірник наукових праць. Вип. 12. Ч. 3. – Тернопіль : ТНЕУ, 2013. – С. 95-100.

3. Кляшторная О. Оценка IT-проектов [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://www.osp.ru/cio/2003/06/172722/>

4. Матеріали компанії GartnerGroup [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [www.gartner.com](http://www.gartner.com)

5. Матеріали компанії McKinsey [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [www.mckinsey.com](http://www.mckinsey.com)

6. Оценка ИТ-проектов [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://helpit.me/articles/ocenka-it-proektov>

7. Nicholas G. Carr. Why IT doesn't matter anymore. – Harvard Business Review, 2003.

8. Nolan R. Creative Destruction: A Six-Stage Process for Transforming the Organization. – Harvard Business School Press.

9. Norton D., Kaplan R. The Balanced Scorecard: translating strategy into action. – Harvard Business School Press.

#### REFERENCES

1. Hudzovata, O. O. and Semeniuk, A. Ya. (2013), Osoblyvosti vprovadzhennia ta vykorystannia ERP-system iak suchasnoho IT-instrumentu v upravlinni pidpriemstvom, *Kryms'kyj ekonomichnyj visnyk. Naukovyj zhurnal*, # 3 (04) cherven', s. 50-54.

2. Hudzovata, O. O. and Voronovs'ka, R. A. (2013), Pidkhody ta metody otsinky ob'ektiv intelektual'noi vlasnosti, *Ekonomichnyj analiz : zbirnyk naukovykh prats'*, vyp. 12. Ch. 3. TNEU, Ternopil', s. 95-100.

3. Kliashornaia O. Otsenka IT-proektov, available at : <https://www.osp.ru/cio/2003/06/172722/>.

4. Materialy kompanii GartnerGroup, available at: [www.gartner.com](http://www.gartner.com).

5. Materialy kompanii McKinsey, available at: [www.mckinsey.com](http://www.mckinsey.com).

6. Otsenka IT-proektov, available at : <https://helpit.me/articles/ocenka-it-proektov>.

7. Nicholas G. Carr. (2003), Why IT doesn't matter anymore, Harvard Business Review.

8. Nolan R. Creative Destruction: A Six-Stage Process for Transforming the Organization, Harvard Business School Press.

9. Norton D., Kaplan R. The Balanced Scorecard: translating strategy into action, Harvard Business School Press.

Стаття надійшла до редакції 03 червня 2020 року

УДК 65.012.123

Фединець Н. І.,

*NataliaFedynets@gmail.com, ORCID ID: 0000-0001-6811-3720,*

*Researcher ID: P-3237-3596,*

*к.е.н., доц., доцент кафедри менеджменту, Львівський торговельно-економічний університет, м. Львів*

## **ОСНОВНІ АСПЕКТИ РОЗРОБКИ ТА ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ З УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ КРИЗИ**

***Анотація.** У статті досліджуються актуальні питання, пов'язані з особливостями прийняття управлінських рішень в умовах кризи. Метою статті є визначення ключових моментів у розробленні та прийнятті рішень з управління персоналом туристичних підприємств в кризових умовах. Підтвердженням актуальності цього питання є проведена аналітика, що вказує на часте формування та прийняття рішень керівниками підприємств в умовах кризи. У ході дослідження встановлено, що управлінські рішення в кризових ситуаціях мають здебільшого стабілізаційний або ліквідаційний характер. Виявлено, що у вітчизняних туристичних підприємствах рішення, що приймаються керівництвом, найчастіше стосуються пошуку джерел збуту турпродуктів, перегляду цінової політики, оптимізації витрат, пошуку додаткових коштів. З'ясовано, що в кризовій ситуації керівництву доводилося приймати рішення в умовах емоційної та психологічної напруженості, пов'язаної з рядом чинників. Запропоновано методику оцінювання емоційного та психологічного навантаження на керівника при прийнятті рішень в умовах кризи. Ключовими чинниками оцінювання емоційного та психологічного навантаження на керівника, який приймає рішення в умовах кризи, визначено психологічний стан, напруженість процесу управління, порушення режиму праці та відпочинку, конфліктні ситуації в колективі, емоційні стреси, інтелектуальне навантаження, належну оцінку з боку колег, обмеженість в часі. Зроблено висновок, що вибір технології прийняття управлінських рішень визначається особливостями функціонування підприємства в умовах кризи. Серед потенційних технологій – “технологія управління за результатами”, “технологія управління шляхом постійних перевірок та вказівок”, “технологія управління у виняткових випадках”. Визначено етапність процесу прийняття рішень в умовах кризи. В умовах кризи практично не застосовуються технології, орієнтовані на персонал та його потреби, що передбачає пріоритет міжособистісних відносин, систему стимулів та заохочень працівників. Подальші дослідження можуть бути спрямовані на формування ефективного механізму прийняття управлінських рішень в умовах кризи.*

**Ключові слова:** рішення, управлінські рішення, персонал, криза, розробка рішень, прийняття рішень, антикризові рішення.

*Fedynets N. I.,*

*NataliaFedynets@gmail.com, ORCID ID: 0000-0001-6811-3720,*

*Researcher ID: P-3237-3596,*

*Ph.D., Associate Professor, Associate Professor of the Department of Management, Lviv University of Trade and Economics, Lviv*

## **MAIN ASPECTS OF DEVELOPMENT AND DECISION-MAKING OF PERSONNEL MANAGEMENT OF TOURISTICAL ENTERPRISE IN CRISIS CONDITIONS**

***Abstract.** The article examines topical issues related to the peculiarities of managerial decision-making in a crisis conditions. The purpose of the article is to identify key points in the decision-making of personnel management at touristic enterprises in a crisis conditions. Confirmation of the relevance of this issue is the implemented analysis, which indicates the frequent forming and making decisions by enterprises top-managers in a crisis conditions. The study found that managerial decisions in crisis situations are mostly stabilizing or liquidating in nature. It is revealed that in domestic touristic enterprises the decisions made by the management most often concern search of sources of the tour sales, revision of a pricing policy, optimization of expenses, search for additional financial resources. It was found that in a crisis situation, management had to make decisions in conditions of emotional and psychological tension associated with a number of factors. The key factors in assessing the emotional and psychological burden on the manager who makes decisions in a crisis conditions, determined by the psychological state, the intensity of the management process, violation of the regime of work and rest, conflict situations in the team, emotional burnout, intellectual load, proper assessment by colleagues, limited time. It is concluded that the choice of technology for*

*managerial decision-making is determined by the peculiarities of the enterprise operation in a crisis conditions. Among the potential technologies - "technology of result-oriented management", "technology of management by constant checks and instructions", "technology of management in exceptional cases". The stages of the decision-making process in a crisis conditions are identified. In conditions of crisis, technologies focused on staff and their needs are practically not used, which provides for the priority of interpersonal relationships, a system of incentives and rewards for employees. Further studies can be focused at forming an effective mechanism of managerial decision-making in a crisis conditions.*

**Key words:** decisions, managerial decisions, personnel, crisis, development of decisions, decision-making, anti-crisis decisions.

**JEL Classification:** F19, M19, M20.

**DOI:** <https://doi.org/10.36477/2522-1205-2020-60-10>

**Постановка проблеми.** Прийняття управлінських рішень є однією з ключових функцій менеджменту та забезпечує досягнення організацією її цілей. Поряд з координацією та комунікацією, прийняття рішень є одним з найважливіших внутрішньоорганізаційних процесів. Через невміння якісно та раціонально здійснювати цей процес, відсутність на підприємстві механізму його реалізації, технології прийняття рішень ухвалюються неефективні рішення, що часто призводять до значних витрат та збитків. Успіх підприємства, особливо в умовах кризи, залежить від вміння керівництва швидко приймати ефективні управлінські рішення, що мали би стабілізуючий та ліквідаційний вплив на кризову ситуацію, яка виникла.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Актуальність теми дослідження підтверджується появою значної кількості праць, що стосуються прийняття управлінських рішень. Зокрема, в науковій літературі дається достатньо розширене визначення управлінського рішення. Рядом авторів (О. Додонов [3], О. Ковальчук [4], О. Коюда [5], І. Кознецова [6], А. Мохненко [8], Л. Фролова [10]) проаналізовано механізм його прийняття та реалізації. Однак проведені наукові дослідження меншою мірою стосуються питань, пов'язаних із особливостями процесу прийняття рішень, пов'язаних з управлінням персоналом в кризових умовах, його етапністю та технологією.

**Постановка завдання.** Метою написання статті є дослідження особливостей та технології прийняття рішень, що стосуються персоналу керівництвом туристичних підприємств в умовах кризи, з'ясування змісту найтипівіших управлінських рішень, рівня емоційного та психологічного навантаження на керівника в процесі формування рішень в кризових умовах.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Прийняття рішень керівництвом є важливим етапом процесу управління підприємством. Від підходу до оцінки ключових чинників, розробки, формування та прийняття рішення зазвичай залежить його ефективність. Тому прийняття управлінських рішень вимагає виваженості та ретельного врахування якомога більше ключових аспектів роботи підприємства. Особливо це вкрай важливо та актуально в умовах кризи.

Прийняття управлінських рішень в умовах кризи – це процес формування, розробки, оцінки альтернатив та ухвалення самого рішення, що відбувається зазвичай в умовах дефіциту ресурсів, часових обмежень, негативної дії макро- та мікроекономічних показників.

62% опитаних керівників великих туристичних підприємств за період 2018-2020 рр. зазначили, що вони приймали рішення в умовах кризи. 78% керівників малих підприємств сфери туризму стверджували, що їм доводилося приймати управлінські рішення в кризових умовах. 83% керівників мікропідприємств дали ж таку відповідь.

У період кризи рішення, що приймаються в організації, мають дещо інший характер, ніж в стандартних умовах, та зазвичай спрямовані на мінімізацію витрат, зміну асортиментної політики, активізацію рекламної діяльності, використання внутрішніх джерел набору кадрів, мінімізацію витрат на персонал, скорочення персоналу. Рішення, що приймаються туристичними підприємствами в умовах кризи, мають стабілізуючий та ліквідаційний характер.

У табл. 1 подано основні напрями управлінських рішень підприємств туризму в умовах кризи. При цьому слід підкреслити, що слушною є думка А. Погребняка: розробка та прийняття управлінських рішень здійснюється відповідно до мети антикризових заходів [9, с. 306].

Загалом в умовах кризи рішення спрямовані на:

- недопущення та мінімізацію наслідків кризових ситуацій;
- діагностику кризових явищ;
- ідентифікацію потенційних ризиків;
- моніторинг факторів зовнішнього середовища, що впливають на суб'єкти господарювання та їх зміну;
- створення стратегічних резервів матеріальних ресурсів на випадок виникнення кризи;
- максимально швидке реагування на окремі кризові явища;
- формування антикризових заходів, в тому числі короткострокових та довгострокових;
- стабілізацію (ліквідацію наслідків кризи та приведення підприємства до початкового ефективного стану);

- використання за необхідності санації для уникнення банкрутства;
- якомога повного використання кадрового потенціалу підприємства;
- мінімізацію витрат на персонал та оптимізацію його чисельності.

На рис. 1 подано рішення, що найчастіше приймалися керівництвом туристичних підприємств в умовах кризи за результатами проведеного опитування.

Таким чином, у більшості підприємств туризму, де проводилося опитування, рішення, що приймали керівники, були пов'язані зі скороченням персоналу (18%), оптимізацією витрат (74%), пошуком нових постачальників (42%), пошуком джерел збуту (94%), пошуком додаткових коштів (73%), реструктуризацією зобов'язань (5%), закриттям

підприємства (2%), реорганізацією підприємства (3%), переглядом цінової політики (86%).

У процесі проведених опитувань на підприємствах з'ясовано, що в кризовій ситуації керівництву доводилося приймати рішення в умовах емоційної та психологічної напруженості, пов'язаної з рядом чинників. Оцінювання емоційного та психологічного навантаження на керівника при прийнятті рішення в умовах кризи може бути проведено з врахуванням визначеної нами сукупності чинників: напруженість процесу управління, психічний стан, порушення режиму праці та відпочинку, конфліктні ситуації в колективі, емоційні стреси, інтелектуальне навантаження, належна оцінка колег, обмеженість в часі (табл. 2).

Таблиця 1

**Напрями управлінських рішень підприємств туризму в умовах кризи**

Управлінські рішення	
стабілізуючі	ліквідаційні
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Залучення інвестицій;</li> <li>➤ перегляд доцільності попередньо розроблених та затверджених проектів;</li> <li>➤ посилення контролю за розрахунками покупців;</li> <li>➤ збільшення обсягів товарообороту;</li> <li>➤ оптимізація цінової політики; аналіз витрат;</li> <li>➤ формування резервних фондів накопичення;</li> <li>➤ утримання позицій на визначеній ніші ринку;</li> <li>➤ диверсифікація постачальників; оптимізація кадрового складу;</li> <li>➤ диверсифікація форм та методів продажу товарів;</li> <li>➤ пошук нових прогресивних методів продажу;</li> <li>➤ реструктуризація короткострокових кредитів;</li> <li>➤ переведення частини короткострокових кредитів в довгострокові.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Залучення інвестицій;</li> <li>➤ оптимізація витрат;</li> <li>➤ збільшення обсягів товарообороту;</li> <li>➤ пошук ефективних бізнес-процесів та їх інвестування;</li> <li>➤ активізація рекламної діяльності;</li> <li>➤ зміна системи фінансового управління;</li> <li>➤ скорочення кадрового складу;</li> <li>➤ освоєння нової ринкової ніші;</li> <li>➤ пошук нових постачальників;</li> <li>➤ антикризова санація підприємства;</li> <li>➤ реструктуризація підприємства.</li> </ul>

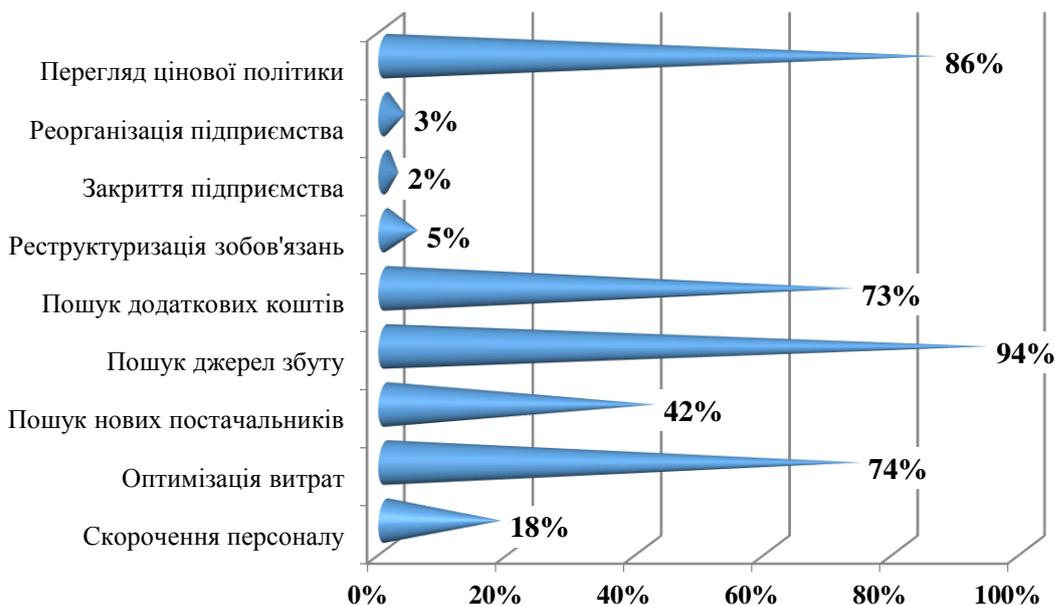


Рис. 1. Рішення, що найчастіше приймалися керівництвом туристичних підприємств в умовах кризи

Оцінювання емоційного та психологічного навантаження на керівника при прийнятті рішень в умовах кризи

Чинники, $f_i$	Рівень емоційного та психологічного навантаження, бали		
	низьке навантаження	помірне навантаження	надмірне навантаження
Психічний стан	1-4	5-7	8-10
Напруженість процесу управління	1-4	5-7	8-10
Порушення режиму праці та відпочинку	1-4	5-7	8-10
Конфліктні ситуації в колективі	1-4	5-7	8-10
Емоційні стреси	1-4	5-7	8-10
Інтелектуальне навантаження	1-4	5-7	8-10
Належна оцінка колег	8-10	5-7	1-4
Обмеженість в часі	1-4	5-7	8-10
Сумарний показник, $\frac{\sum_{i=1}^n f_i}{n}$	1,8-4,75	5-7	7,12-9,25

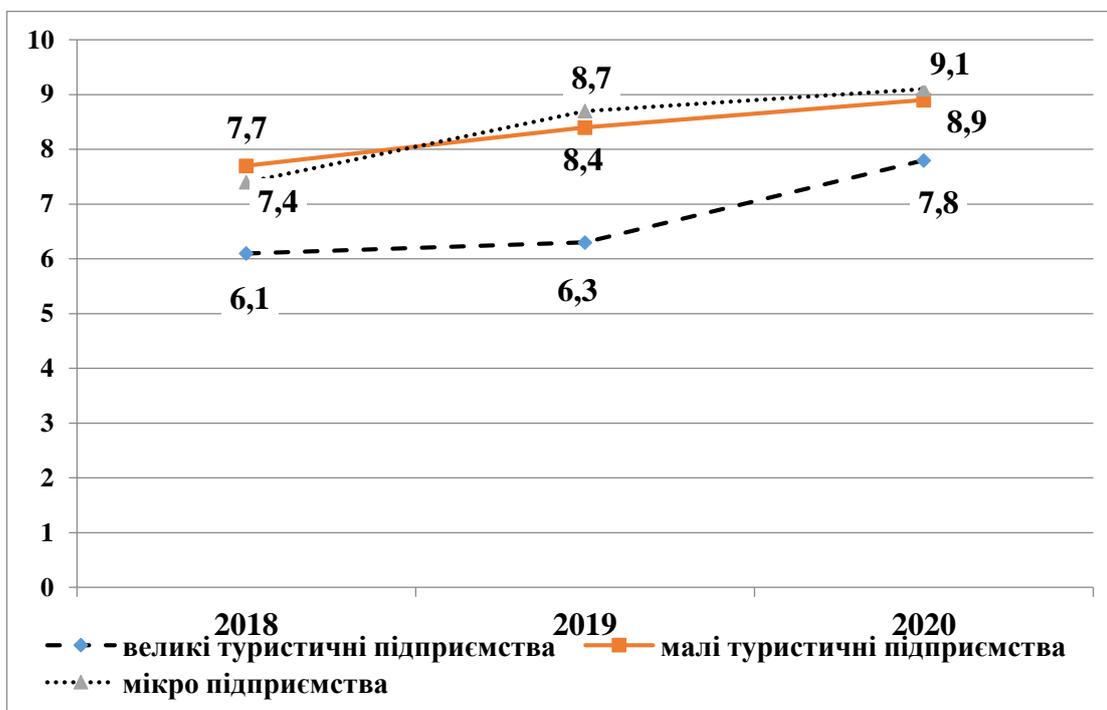


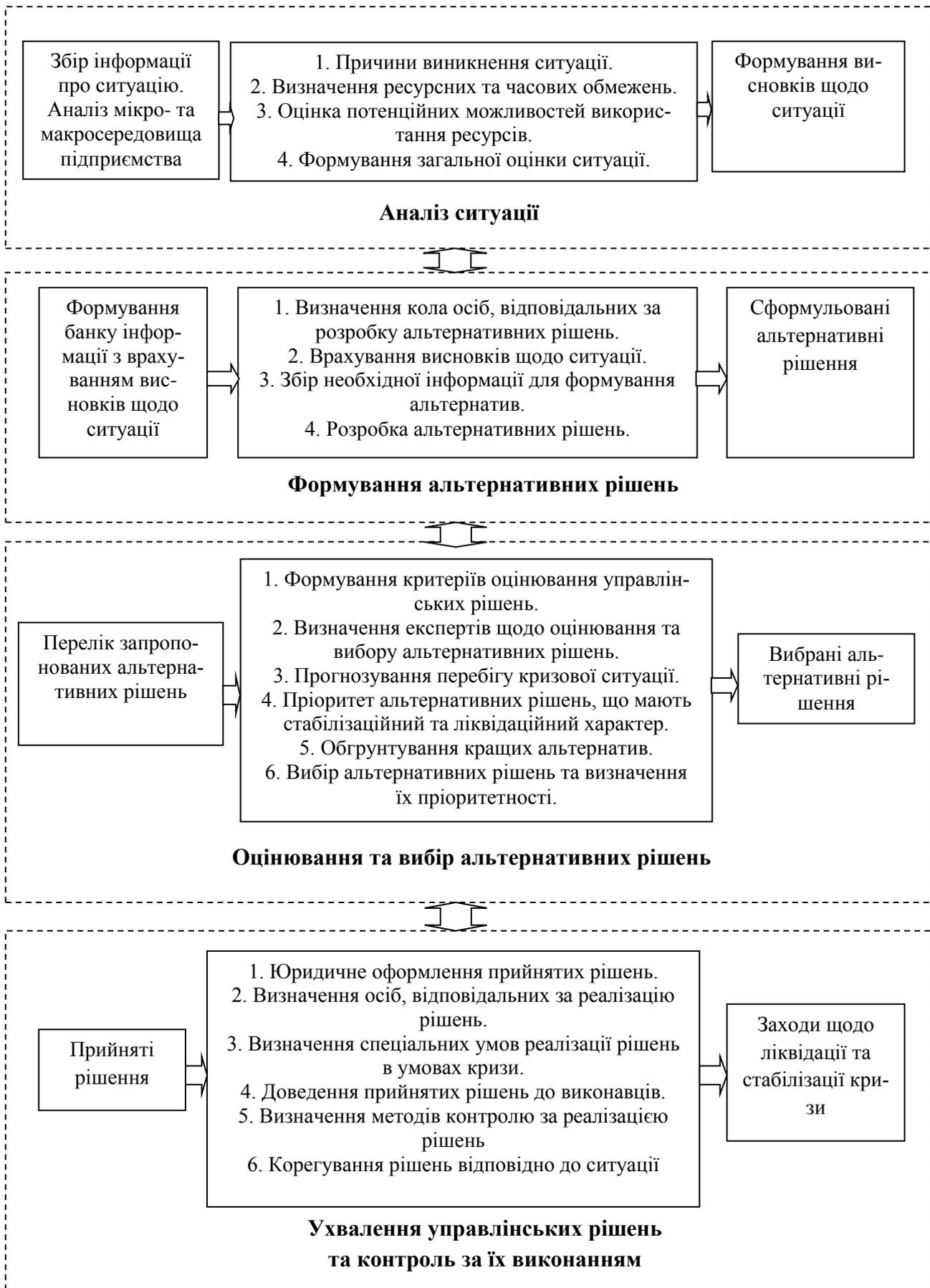
Рис. 2. Рівень емоційного та психологічного навантаження на керівника при прийнятті рішень в умовах кризи

Проведене оцінювання рівня емоційного та психологічного навантаження на керівника, що приймає рішення, в тому числі що стосуються персоналу, в умовах кризи в досліджуваних туристичних підприємствах, свідчить про надмірне емоційне та психологічне навантаження на керівництво, що зростає (рис. 2). Так, у великих туристичних підприємствах значення показника за 2018-2020 рр. зросло на 27,7%, в малих туристичних підприємствах – на 15,6%, мікропідприємствах – на 23,0%.

На наш погляд, процес прийняття рішень в умовах кризи має дещо інший характер. Етапність

процесу прийняття рішень в умовах кризи наведена на рис. 3.

Слід зазначити: в умовах кризи рішення формуються у відповідності до ситуації, що виникла. Процес управління, який складається з аналізу ситуації, формування альтернативних рішень, оцінювання та вибору альтернатив, ухвалення рішень та контролю за їх виконанням, в кризових умовах пов'язаний із потребами у додатковій інформації, труднощами щодо її збору, меншим часом для прийняття рішень, оцінкою ситуації за критеріями безпеки.



**Рис. 3. Процес прийняття рішень в організації в умовах кризи**  
(сформовано автором за 5, с. 156)



Рис. 4. Технології прийняття рішень з управління персоналом в умовах кризи

Процес прийняття рішень в умовах кризи на етапі аналізу ситуації передбачає збір інформації про ситуацію та формування висновків щодо неї. Формування альтернативних рішень починається зі створення банку інформації з врахуванням висновків щодо ситуації. Особливістю процесу оцінювання та вибору управлінських рішень в умовах кризи є прогнозування перебігу ситуації та пріоритетність рішень, що мають стабілізаційний та ліквідаційний характер.

Вибір технології прийняття управлінських рішень, зокрема, що стосуються персоналу підприємства визначається особливостями його функціонування в умовах кризи. Це повинна бути така технологія, що дозволить раціонально використовувати час і ресурси (рис. 4).

На наш погляд, серед потенційно можливих технологій прийняття рішень – управління за результатами, управління шляхом перевірок та вказівок, технологія “управління у виняткових випадках”. В умовах кризи практично не застосовуються технології, орієнтовані на систему стимулів та заохочень працівників з врахуванням їх думки.

**Висновки і перспективи подальших досліджень у даному напрямі.** Прийняття рішення з управління персоналом є важливою складовою процесу управління підприємством. Особливого значення воно набуває в період кризи, оскільки рішення формується в умовах обмеженості ресурсів, емоційного та психологічного навантаження керівника та погіршення морально-психологічного клімату в колективі. Результати проведених досліджень, описаних у статті, та їх висновки можуть стати основою для подальших напрацювань в аналізованому напрямі та, зокрема, можуть стосуватися формування ефективного механізму прийняття управлінських рішень в умовах кризи.

#### ЛІТЕРАТУРА

1. Антошкін В. К. Модель розвитку підприємства у кризовій ситуації / В. К. Антошкін // Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу. – 2018. – № 2 (42). – С. 18-23.
2. Даніч В. М. Визначення кризового стану підприємства / В. М. Даніч, Н. О. Пархоменко // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2013. – № 4. – С. 208-218.
3. Додонов О. Г. Інформаційно-аналітична підтримка прийняття управлінських рішень / О. Г. Додонов, В. Г. Путятін, В. О. Валетчик // Реєстрація, зберігання і обробка даних. – 2005. – №2. – С. 77-93.
4. Ковальчук О. С. Особливості прийняття управлінських рішень в умовах організаційного розвитку / О. С. Ковальчук // Актуальні проблеми психології. – 2011. – Вип. 30. – С. 168-174.
5. Коюда О. П. Управлінське рішення в системі антикризового управління / О. П. Коюда // Науковий вісник Полтавського університету економіки та торгівлі. – 2012. – №1 (52). – С. 153-159.
6. Кузнецова І. О. Технологія прийняття управлінських рішень / І. О. Кузнецова, І. А. Сокурєнко // Науковий вісник Одеського національного економічного університету. – 2019. – №5 (268). – С. 171-188.
7. Лиса С. С. Класифікація форматів та особливості розвитку роздрібної торгівлі України / С. С. Лиса // Вісник МНУ ім. В. Сухомлинського. – 2017. – Вип. 15. – С. 254-258.
8. Мохненко А. С. Система прийняття управлінських рішень на підприємстві в умовах економічної кризи / А. С. Мохненко // Вісник економічної науки України. – 2015. – № 2. – С. 62-65.

9. Погребняк А. Ю. Сутність складових елементів механізму антикризового управління на промисловому підприємстві / А. Ю. Погребняк // Вісник НТУУ “КПІ”. – 2015. – № 12. – С. 300-310.

10. Фролова Л. В. Удосконалення механізму реалізації управлінських рішень на підприємстві / Л. В. Фролова, Н. І. Алексеева // Європейський вектор економічного розвитку. – 2013. – №2 (15). – С. 234-242.

11. Шатайло О. А. Особливості використання антикризового потенціалу в антикризовому управлінні на підприємстві / О. А. Шатайло // Вісник ЖДТУ. – 2019. – №2 (88). – С. 98-105.

#### REFERENCES

12. Antoshkin, V. K. (2018), Model' rozvytku pidpryemstva u kryzovij sytuatsii, *Visnyk Berdians'koho universytetu menedzhmentu i biznesu*, vyp. 2 (42), pp. 18-23.

13. Danich, V. M. and Parkhomenko, N. O. (2013), Vyznachennia kryzovoho stanu pidpryemstva, *Marketynh i menedzhment innovatsij*, vyp. 4, pp. 208-218.

14. Dodonov, O. H. and Putiatin, V. H. and Valetchuk, V. O. (2005), Informatsijno-analitychna pidtrymka pryjniattia upravlins'kykh rishen', *Reiestratsiia, zberihannia i obrobka danykh*, vyp. 2, pp. 77-93.

15. Koval'chuk, O. S. (2011), Osoblyvosti pryjniattia upravlins'kykh rishen' v umovakh orhanizatsijnoho rozvytku, *Aktual'ni problemy psykholohii*, vyp. 30, pp. 168-174.

16. Koiuda, O. P. (2012), Upravlins'ke rishennia v systemi antykryzovoho upravlinnia, *Naukovyj visnyk Poltav'skoho universytetu ekonomiky ta torhivli*, vyp. 1, pp. 153-159.

17. Kuznetsova, I. O. and Sokurenko, I. A. (2019), Tekhnolohiia pryjniattia upravlins'kykh rishen', *Naukovyj visnyk Odes'koho natsional'noho ekonomichnoho universytetu*, vyp. 5, pp. 171-188.

18. Lysa, S. S. (2017), Klasyfikatsiia formativ ta osoblyvosti rozvytku rozdribnoi torhivli Ukrainy, *Visnyk MNU im. V. Sukhomlyns'koho*, vyp. 15, pp. 254-258.

19. Mokhnenko, A. S. (2015), Systema pryjniattia upravlins'kykh rishen' na pidpryemstvi v umovakh ekonomichnoi kryzy, *Visnyk ekonomichnoi nauky Ukrainy*, №2, pp. 62-65.

20. Pohrebniak, A. Yu (2015), Sutnist' skladovykh elementiv mekhanizmu antykryzovoho upravlinnia na promyslovomu pidpryemstvi, *Visnyk NTUU “KPI”*, № 12, pp. 300-310.

21. Frolova, L. V. and Alieksieieva, N. I. (2013), Udoskonalennia mekhanizmu realizatsii upravlins'kykh rishen' na pidpryemstvi, *Yevropejs'kyj vektor ekonomichnoho rozvytku*, 2013, №2 (15), pp. 234-242.

22. Shatajlo, O. A. (2019), Osoblyvosti vykorystannia antykryzovoho ponettsialu v antykryzovomu upravlinni na pidpryemstvi, *Visnyk ZhDTU*, №2 (88), pp. 98-105.

*Стаття надійшла до редакції 09 червня 2020 року*

Бойчук І. В.,

inna.boychuk604@gmail.com, ORCID ID: 0000-0001-9684-2517,

Researcher ID: F-8538-2019,

к.е.н., доц., доцент кафедри маркетингу, Львівський торговельно-економічний університет, м. Львів

## ВПЛИВ КОМПЛЕКСУ МАРКЕТИНГУ НА ДІЯЛЬНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ КОНКУРЕНЦІЇ

**Анотація.** Статтю присвячено обґрунтуванню теоретичних положень та поданню практичних рекомендацій щодо визначення впливу комплексу маркетингу та окремих його елементів на вдосконалення діяльності підприємства в умовах посилення конкуренції для отримання ним конкурентних переваг на ринку. Актуальність досліджуваної теми пов'язана з тим, що в умовах сьогодення можливості маркетингової діяльності суб'єктів економіки суттєво залежать від їхнього вміння якісно формувати маркетинг-мікс і підбирати окремі його складові для забезпечення швидкого реагування на конкурентне середовище. На основі узагальнення наукових публікацій і з врахуванням прикладних умов реалізації стратегічних підходів підприємств на засадах конкуренції виявлено, що вона є потужним інструментом формування цивілізованих ринків і змушує підприємців розширювати власне виробництво, покращувати якість продукції, знижувати собівартість товарів, орієнтуватися на соціально-економічні запити сучасного споживача. Зазначено, що саме комплекс маркетингу розглядають як основу організації управління підприємством і прийняття зважених рішень з орієнтиром на врахування ринкового попиту і стану конкурентної боротьби. Доведено, що для забезпечення цілісного характеру маркетингового впливу на ринкове становище фірми потрібно розглядати предмет конкуренції з позицій товару (послуги) і з погляду споживача, чим обумовлений вибір різних методів конкурентної боротьби для привернення потенційної клієнтури. Обґрунтовано, що зважені рішення про структуру та наповнення маркетингового комплексу базуються на кращому розумінні потреб цільового споживача і тих критеріїв, якими він керується, приймаючи рішення про вибір однієї з конкуруючих пропозицій. Серед критеріїв вибору товару клієнти аналізують економічні та психологічні параметри, які напряму пов'язані з формуванням конкурентного маркетинг-міксу. Вказано на необхідність розробки товарної політики фірми з орієнтацією на набір товарів і послуг, які пропонуються цільовому ринку; їхню якість, кількість і відповідність потребам споживачів; додаткову користь, яку вони пропонують клієнту на противагу товарам-конкурентам; частоту оновлення номенклатури, упаковку і бренд продукції загалом. Запропоновано враховувати рівні "товарної цибулини" при виборі маркетингової стратегії продукту для узгодження стратегічних рішень і тактичних дій щодо визнання товару цільовим ринком і забезпеченні його конкурентоспроможності. Процес визначення ціни на товар як елементу маркетингу необхідно узгоджувати зі стратегічними цілями діяльності підприємства, попиту на його продукцію, ціновою політикою основних конкурентів, рівнем доходів населення й іншими важливими чинниками оточуючого середовища. Особлива увага приділяється типу конкурентного ринку, що визначає специфіку цінової поведінки на ньому і стає основою розробки комплексу маркетингу. На цій основі рекомендовано формувати маркетингову політику ціноутворення та використовувати ціновий фактор як ефективний засіб конкурентної боротьби. Показано вагомість місця як складової комплексу маркетингу, що забезпечує систему збуту товарів і гарантує доступність продукції для потенційних споживачів. Запропоновано створення такого виду корисності для цільової клієнтури, як зручність місця купівлі товару, що забезпечить реалізацію маркетингової стратегії розподілу та збуту на більш високому рівні в порівнянні з фірмами конкурентів. Доведено доцільність проітовхування продукції підприємства на основі інформування, переконання і впливу на рішення про купівлю, з фокусуванням на її перевагах над конкуруючими товарами. В складі маркетингової стратегії просування потрібно враховувати співвідношення її важливих елементів, а саме: реклами, заходів із стимулювання збуту, персонального продажу і пропаганди. Окремо розглянуто вплив на конкурентні позиції підприємства рекламування товарів як важливого засобу комунікації з цільовою аудиторією. Визначено специфіку застосування різних засобів стимулювання збуту, особистого продажу і PR-заходів із врахуванням потреб споживачів і рівня їхньої прихильності. Вказано на важливість забезпечення балансу всіх складових комплексу маркетингу в діяльності підприємства, що є підґрунтям для сильних позицій підприємства і формування конкурентних переваг, що має практичну цінність. Запропоновано поєднувати методи цінової і нецінової конкуренції в маркетинговій діяльності.

**Ключові слова:** комплекс маркетингу, підприємство, конкуренція, маркетингова діяльність, складові маркетинг-мікс, конкурентні переваги.

Boychuk I. V.,

inna.boychuk604@gmail.com, ORCID ID: 0000-0001-9684-2517,

Researcher ID: F-8538-2019,

Ph.D., Associate Professor, Associate Professor of the Department of Marketing, Lviv University of Trade and Economics, Lviv

## **THE INFLUENCE OF THE MARKETING MIX ON THE ACTIVITY OF THE ENTERPRISE IN CONDITIONS OF COMPETITION**

**Abstract.** *The article is devoted to substantiation of theoretical provisions and presentation of practical recommendations for determining the impact of marketing and its individual elements on improving the activities of the enterprise in terms of increased competition to obtain competitive advantages in the market. The relevance of the research topic is due to the fact that in today's conditions, the opportunities for marketing activities of economic entities significantly depend on their ability to qualitatively develop a marketing mix and select its individual components to ensure a rapid response to the competitive environment. Based on the generalization of scientific publications and taking into account the applied conditions of strategic approaches of enterprises on the basis of competition, it is found that it is a powerful tool for civilized markets and forces entrepreneurs to expand their production, improve product quality, reduce costs, focus on socio-economic demands of modern consumers. It's noted that marketing mix is considered as the basis for the organization of enterprise management and informed decision-making with a focus on market demand and the state of competition. It's proved that to ensure the holistic nature of the marketing impact on the market position the company must consider the subject of competition from the standpoint of goods (services) and from the consumer's point of view, which determines the choice of different methods of competition to attract potential customers. It's substantiated that informed decisions about the structure and content of the marketing mix are based on a better understanding of the needs of the target consumer and the criteria by which he is guided when deciding on the choice of one of the competing proposals. Among the criteria for choosing a product, customers analyze the economic and psychological parameters that are directly related to the development of a competitive marketing mix. The need to develop a product policy of the company with a focus on a range of goods and services offered to the target market; their quality, quantity and compliance with consumer needs; additional benefits they offer to the customer as opposed to competing products; the frequency of updating the range, packaging and product brand in general. It is proposed to take into account the levels of the "product bulb" when choosing a marketing strategy for the product to coordinate strategic decisions and tactical actions to recognize the product as a target market and ensure its competitiveness. The process of determining the price of goods as an element of marketing mix must be consistent with the strategic objectives of the enterprise, demand for its products, pricing policy of major competitors, income levels and other important environmental factors. Particular attention is paid to the type of competitive market, which determines the specifics of price behavior in it and becomes the basis for the development of marketing mix. On this basis, it is recommended to form a marketing pricing policy and use the price factor as an effective means of competition. The importance of the place as a component of the marketing mix, which provides a system of sales of goods and guarantees the availability of products for potential consumers is revealed. It is proposed to create such a type of utility for the target clientele as the convenience of the place of goods purchase, which will ensure the implementation of a marketing strategy of distribution and marketing at a higher level compared to competing firms. The expediency of pushing the company's products on the basis of informing, persuasion and influencing the purchase decision, focusing on its advantages over competing products, is proved. The marketing strategy of promotion should take into account the ratio of its important elements, namely advertising, sales promotion, personal selling and propaganda. The influence of product advertising as an important tool of communication with the target audience on the competitive position of the enterprise is considered separately. The specifics of the use of various means of sales promotion, personal sales and PR-measures are determined, taking into account the needs of consumers and the level of their commitment. The importance of ensuring the balance of all components of the marketing mix in the enterprise, which is the basis for the strong position of the enterprise and the formation of competitive advantages, which has practical value. It is offered to combine methods of price and non - price competition in marketing activity.*

**Key words:** marketing mix, enterprise, competition, marketing activity, components of marketing mix, competitive advantages

**JEL Classification:** M31

**DOI:** <https://doi.org/10.36477/2522-1205-2020-60-11>

**Постановка проблеми.** Найважливішим поняттям, що відображає зміст ринкових відносин, є конкуренція. Результативність маркетингової діяльності суб'єктів економіки значним чином залежить від розуміння суті конкуренції, форм її прояву, методів конкурентної боротьби і чинників, що визначають рівень готовності підприємства до ринкового конкурування.

Маркетинг одночасно є наукою і практичною діяльністю, тому його потрібно розглядати як систему, що містить комплекс взаємопов'язаних економіко-організаційних, структурно-правових,

соціально-демографічних і ринкових елементів, а також інформації щодо діяльності підприємств, які працюють відповідно до цілей і принципів маркетингу в умовах сучасної жорсткої конкуренції.

Для прийняття маркетингових рішень про те, як підприємству варто конкурувати на ринку з іншою продукцією, можна скористатися підходом, що базується на формуванні та вдосконаленні саме тих факторів успіху, які відсутні в конкурентів, у розрізі традиційних елементів комплексу маркетингу. Підприємство може створювати і підтримувати попит на свою продукцію з кращими ознаками,

адже ці властивості здатні формуватися на стадіях виробництва, розподілу, збуту чи обслуговування, що в сукупності підвищує якість споживання і рівень задоволення ринкових потреб.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** У науковій літературі має місце велика кількість тверджень про те, що маркетинговий комплекс є сукупністю практичних заходів підприємства щодо бажаного впливу на цільовий ринок; пристосування діяльності до різних ринкових ситуацій, швидкого і гнучкого реагування на їхні динамічні зміни.

Комплекс маркетингу забезпечує підґрунтя для системи управління діяльністю, передбачає прийняття господарських рішень, що базуються на потенційному попиті споживачів і потребах ринків, для задоволення яких застосовують маркетингові інструменти з традиційного комплексу «4Р».

Проблеми і підходи розвитку маркетингової діяльності підприємства досліджувалися в працях багатьох зарубіжних та українських науковців, серед яких Ансофф І., Котлер Ф. [4], Ламбен Ж.-Ж., Омає К. [5], Роджер Б., Томпсон А., а також Кардаш В. П., Балабанова Л. В., Гаркавенко С. С., Ілляшенко С. М., Перерва П. Г. Теоретико-методологічні підходи до вивчення конкуренції закладені в роботах таких відомих економістів, як Д. Аакер [1], І. Ансофф, М. Портер [8], Д. Рікардо, А. Сміт, Й. Шумпетер.

Серед сучасних наукових публікацій на особливу увагу заслуговують праці Безус П. І. [2], Грецького Р. [3], Павлюк Т. І. [7], Филок Г. М. [10], які досліджують природу та роль конкуренції в ринковій економіці, специфіку конкуренції в епоху глобалізації та управління конкурентоспроможністю організації в умовах євроінтеграції.

Проте особливої актуальності в умовах активізації ринкових процесів і підвищення вимог до маркетингової активності фірм набуває забезпечення якісного використання складових маркетинг-міксу з врахуванням їхньої вагомості при досягненні сильних позицій у конкурентній боротьбі.

**Постановка завдання.** Метою статті є узагальнення теоретичних положень та розробка практичних рекомендацій щодо впливу елементів комплексу маркетингу на вдосконалення діяльності підприємства в умовах конкуренції та забезпечення йому конкурентних переваг.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Якісне функціонування ринкової економіки забезпечує конкуренція, коли суб'єкти господарювання мають рівні можливості для здійснення своєї діяльності. Як рушійна сила і потужний інструмент розвитку ринків конкуренція змушує підприємства нарощувати ефективність виробництва, знижувати свої виробничі затрати, покращувати якість товарів, впроваджувати науково-технічні досягнення, проводити організаційні та структурні зміни в сфері підприємництва.

Ступінь розвитку економічної конкуренції є одним із вирішальних критеріїв розвиненості та цивілізованості сучасних ринкових відносин.

Конкуренція в усіх своїх проявах спирається на об'єктивні процеси та закономірності, разом із цим, не вступає в суперечності з основними тенденціями розвитку продуктивних сил. Об'єктивною необхідністю, що на практиці стає наслідком прояву конкуренції різних товаровиробників, є постійне прискорення процесів оновлення виробництва і продукції [7].

За цих умов конкуренція диктує маркетингову дисципліну, вимагає високої якості та сучасного дизайну виробів, здатності вчасно передбачати перспективні потреби, а не лише торгувати тим, що виробляється і поки що знаходить попит на ринку.

Конкуренція генерує дієві маркетингові стимули, щоб підприємства не зупинялися на досягнутому; відкриває реальні можливості для вільного маневрування всіх учасників економічних відносин; культивує ринковий компонент набуття практичних навиків і сучасних знань; вона заперечує безвідповідальність і передбачає постійне прагнення бути попереду [10].

Залежно від мети існування підприємства (виробництво товару чи задоволення потреби цільового споживача) буде визначатися його поточна діяльність і розвиток, а також сприйняття основних конкурентів. Для фірм, орієнтованих на випуск готової продукції, в якості конкурентів будуть виступати виробники аналогічних товарів і товарів-замінників.

Якщо ж метою діяльності підприємств є задоволення певної потреби, тоді при аналізі конкурентів будуть враховуватися ті суб'єкти, які так чи інакше можуть задовольнити цю потребу, або ж "перевести" її в іншу потребу, або взагалі виключити її з життєдіяльності споживача.

Відокремлення предмета конкуренції від її об'єкта показує, що у конкурентній боротьбі існує не одна, а дві сфери впливу: товар (предмет), з одного боку, та споживач (об'єкт) – з іншого, а це означає, що існують різні методи конкурентної боротьби для привернення покупця [4]. Враховуючи це, кожний елемент маркетингу потрібно розглядати з урахуванням цілісного характеру впливу на конкурентну позицію фірми на ринку та бажаного рівня задоволення вимог потенційної клієнтури.

Зважені рішення щодо маркетингового комплексу можна приймати лише тоді, коли підприємство достатньо добре знає цільового споживача і розуміє його потреби. Після прийняття рішення про вибір цільового ринку керівництву фірми необхідно зрозуміти, як споживачі здійснюють вибір одної з конкуруючих пропозицій. Потрібно оцінити товар чи послугу з погляду споживача, а також зрозуміти, якими критеріями вибору він керується, приймаючи рішення про купівлю певної продукції [5].

Критерії вибору, які використовує кожен споживач під час прийняття рішення про купівлю товару, можна розділити на дві групи: економічні та психологічні. Вони тісно пов'язані з вибором елементів конкурентного маркетинг-міксу (рис. 1).



**Рис. 1. Відповідність маркетингового комплексу конкурентним перевагам**

До числа економічних критеріїв належать такі чинники, як користь, котру споживачі отримують при використанні товару за рахунок певних його ознак і експлуатаційних якостей, готовності до застосування, доступності, надійності, продуктивності та довговічності.

Серед психологічних критеріїв можна відзначити зміцнення іміджу, бажання уникнути незручностей, задоволення, зручність, яка виникає при використанні даного товару, і зменшення ризику невдалої купівлі.

Аналіз споживацьких критеріїв вибору товару дозволяє виявити набір потреб споживачів, які неодмінно потрібно задовольнити, щоб досягнути успіху на ринку. Перевершення цих потреб у більшій мірі, ніж це роблять конкуренти, вказує на досягнення підприємством конкурентної переваги завдяки вмілому поєднанню складових комплексу маркетингу [8].

Насамперед продукт охоплює: товарну політику підприємства, набір товарів і послуг, які пропонуються цільовому ринку; якість, кількість і дизайн товарів, їх відповідність потребам споживачів; додаткову користь, яку вони надають споживачу порівняно з товарами основних конкурентів; частоту оновлення номенклатури, упаковку та бренд товару тощо.

Важливо підкреслити, що існує вузьке визначення поняття продукту – “виріб”, і це поняття фокусує на фізичних і функціональних характеристиках товару, адресованих кінцевому споживачу. Водночас виріб створюється у виробничій сфері та перетворюється на товар у процесі купівлі-продажу.

З погляду споживача характеристики товару необхідно аналізувати за рівнями “товарної цибулини”: 1) ядро товару (тобто головна вигода від

його придбання і використання); 2) товар у реальному виконанні (перелік певних фізичних характеристик); 3) товар з підкріпленням (з розширеними характеристиками); 4) властивості товару, пов’язані з особистим його сприйняттям (ті, що впливають на імідж і репутацію споживача).

Рівні “товарної цибулини” стають основою маркетингової стратегії продукту, суть якої полягає в поєднанні стратегічних рішень і тактичних дій, спрямованих на визнання товару цільовим ринком, забезпеченні його конкурентоспроможності за рахунок споживчої якості товару, спеціальних характеристик, марки, упаковки, гарантій, сервісу, доставки, тобто всіх чотирьох вимірів товару.

Ступінь ринкового визнання товару суттєво залежить від інженерної думки та рівня її технологічного виконання, спрямованих на створення цього продукту, а також дій маркетологів, які забезпечують сприйняття товару ринком [2].

Формування складових стратегій продукту залежить від місця товару на ринку, позиції товарів-конкурентів, періоду життєвого циклу товару. Отже, на підприємствах доцільно проводити систематичні маркетингові дослідження в цих напрямках, що сприятиме вибору реальних елементів маркетингу при розробці стратегії продукту та забезпеченню належного рівня його конкурентоспроможності.

Ціну розглядають як другий елемент маркетингу за порядком, але не за значущістю; саме тому ціноутворення вважають найскладнішим процесом для керуючого з маркетингу на підприємстві. Визначення ціни на товар є складовою маркетингової роботи і залежить від цілей підприємства на ринку, попиту на його продукцію, цінової політики основних конкурентів, рівня доходів населення, пори року тощо.

Ціна є одним із засобів ефективної конкурентної боротьби, проте застосування ціни як інструменту конкуренції і вибір вдалої маркетингової стратегії ціноутворення залежить від типу ринку, розуміння відмінностей, що має важливе практичне значення для підприємств. Розуміння особливостей типу конкурентного ринку підказує фірмі стратегію цінової поведінки на ньому та стає підґрунтям формування комплексу маркетингу.

Місце продажу – це елемент комплексу маркетингу, який забезпечує система збуту товарів, тобто діяльність, завдяки якій товар стає доступним для потенційних покупців (споживачів). Він містить визначення каналів збуту і системи проштовхування товарів у межах цих каналів, вибір місця зберігання товарних запасів і системи їх складування, управління запасами і систему обробки замовлень, вибір способів транспортування тощо.

Реалізація маркетингової розподільчо-збутової політики, яку обрало підприємство, передбачає створення такого виду корисності для цільового споживача, як зручність місця купівлі товару. Застосовуючи маркетингову стратегію розповсюдження, потрібно досягти даного виду корисності на більш високому рівні, ніж це було на фірмі раніше та ніж це здійснюють фірми-конкуренти.

Простовхування (просування) – діяльність, пов'язана з поширенням позитивної інформації про підприємство і його продукцію для переконання споживачів її придбати. Як вагомий елемент комплексу маркетингу саме просування орієнтує на інформування, переконання і вплив на рішення про купівлю товару.

Застосування маркетингової стратегії проштовхування передбачає таку діяльність, яку здійснює фірма з певною метою, що підпорядкована загальній стратегії підприємства. Структура цієї стратегії формується як співвідношення її важливих елементів, серед яких реклама, різні заходи зі стимулювання збуту, персональний (особистий) продаж, пропаганда (PR і пабліситі) [6].

Загалом діяльність підприємств із просування містить такі різновиди робіт: проведення різних рекламних кампаній і відповідних заходів; організація особистого представлення та продажу продукції; участь фірми у виставках і ярмарках; персональну роботу з покупцем, під час якої він може отримати знижку в залежності від кількості закупленої продукції; стимулювання роботи власного персоналу; комерційну роботу з фірмами-посередниками; різні заходи, які проводить саме підприємство і які тісно пов'язані з цінностями, що мають важливе суспільне значення (PR-заходи).

Одним із вагомих елементів комплексу маркетингу, що належить до стратегії проштовхування, є рекламування товарів. Це вид комунікації, без якого неможливо реалізувати жодної із зазначених стратегій маркетингу.

Підприємство може застосовувати маркетингову стратегію продукту через такі її складові, як асортимент, упакування, гарантії, сервісні послуги, але довести до відома потенційних споживачів інформацію про дії фірми та переваги над

конкурентами можна тільки за допомогою реклами [1].

На практиці застосовують такі популярні види реклами: друковану рекламу; рекламні сувеніри; пряме поштове розсилання («директ-мейл»); пряме рекламне звернення; рекламу в засобах масової інформації; рекламу на транспорті; інтернет-рекламу (реклама в соціальних мережах).

З іншого боку, заходи зі стимулювання збуту передбачають цінні знижки, виставки, ярмарки, експозиції, дегустації, розповсюдження зразків або ж сувенірів, програми лояльності та бонусні картки, представницькі заходи для клієнтури, премії покупцям і споживачам, а також заходи зі стимулювання працівників підприємства.

Саме за допомогою розповсюдження зразків забезпечують вихід на ринок нових товарів; зразки використовуються для привертання уваги та інтересу потенційних споживачів. У деяких випадках представлення зразка є важливою передумовою укладання контракту на купівлю продукції.

Дієвим засобом комунікації в маркетингу є персональний продаж, особливо на окремих етапах процесу купівлі товару, коли треба досягнути прихильності споживача, переконати в перевагах і спонукати до купівлі.

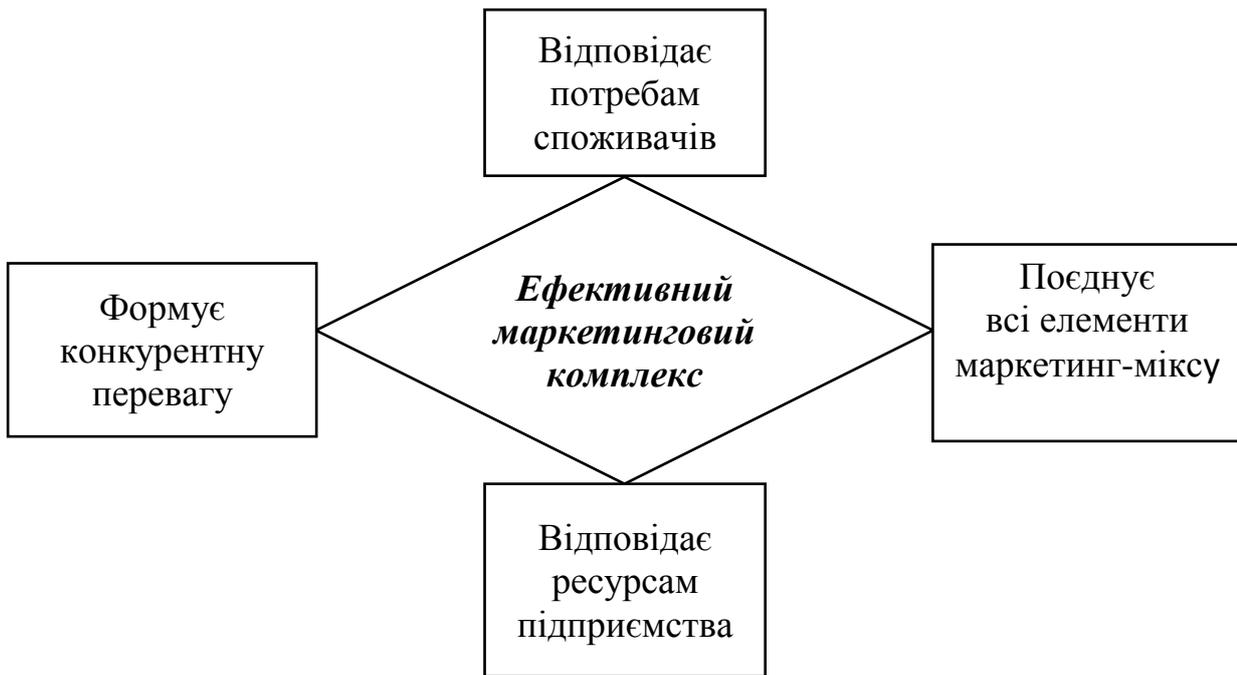
Пропаганда як маркетинговий елемент передбачає некомерційне, неособистісне і неоплачуване стимулювання попиту на продукцію фірми через поширення комерційно важливих відомостей про неї у пресі чи доброзичливе подання матеріалів через засоби масової інформації та в соціальних мережах, зі сцени або при зустрічі.

Пропаганда є складовою частиною більш поширеного поняття «паблік рілейшнз». Новітні PR-заходи дозволяють формувати позитивне ставлення громадськості до підприємства, що допомагає отриманню значних пільг у його функціонуванні, приверненню уваги важливих бізнес-партнерів.

Важливо підкреслити, що у маркетинговій діяльності підприємств потрібно забезпечувати баланс усіх елементів маркетингу. Ця особливість теж відрізняє конкурентний маркетинговий комплекс і полягає у тому, що чотири його основні складові (товар, ціна, місце, просування) мають бути збалансовані оптимальним чином і утворювати гармонійне поєднання в цілісній структурі маркетинг-міксу (рис. 2).

Якщо певний товар надає споживачам більше переваг у порівнянні з товарами-конкурентами, тоді необхідно, щоб ціна на нього, яка має бути ознакою якості, відображала такі переваги. В свою чергу, ціллю розробки якісного комплексу просування має стати доведення до цільової аудиторії незалежних відомостей про відповідні переваги, а рішення щодо розподілу повинні бути узгоджені з єдиною стратегічною позицією товару на ринку.

Вплив комплексу маркетингу на конкурентні позиції підприємства можна оцінити за такими ознаками: відповідність потребам споживачів; відповідність ресурсам підприємства; формування конкурентної переваги; вдале поєднання факторів маркетинг-міксу (рис. 1.4).



**Рис. 2. Стрижневі ознаки конкурентного комплексу маркетингу**

Через використання елементів маркетингу можна створювати бажані для підприємства конкурентні переваги. Так, застосування реклами як інструмента для досягнення конкурентної переваги найчастіше виправдане тоді, коли не можна чітко визначити переваги певних товарів через їхній суб'єктивний і важко вловимий характер. Кількість торгового персоналу і якість його роботи теж можна розглядати в якості конкурентної переваги.

Крім того, рішення про розподіл мають прийматися з точки зору покупців не лише з врахуванням міркувань щодо доступності товару, але й стосовно забезпечення відповідного рівня обслуговування, іміджу марки і зручностей для кінцевих споживачів.

Вагомість впливу елементів комплексу маркетингу на конкурентні позиції підприємства залежить від вибору методу конкурентної боротьби. В практиці маркетингу на конкурентному ринку можна використовувати цінові і нецінові, нечесні (тобто недобросовісні) та чесні (добросовісні) методи боротьби. Історично конкуренція в ринковій економіці починалася із застосування переважно методів цінового суперництва [6].

Проте за умов сучасної конкурентної боротьби переважають нецінові методи конкуренції. Це маркетингова стратегія, що спрямована не на зміну рівня цін, а на створення передумов, які поліпшують реалізацію продукції. Розробляючи таку стратегію і тактику поведінки на ринку, підприємство насамперед дбає про те, щоб пропонована ним продукція за споживчими якостями найкращим чином відповідала запитам клієнтів. Неодмінною умовою формування комплексу маркетингу фірми є врахування динаміки очікувань споживачів, а вже в межах цих параметрів вона визначає шляхи зменшення затрат і зниження ціни [9].

Розрізняють нецінові методи конкуренції двох видів – конкуренція за товарами і конкуренція за умовами збуту. Товарна конкуренція передбачає поширення таких нецінових характеристик товарів, як покращення якості при збереженні ціни, підвищення їх надійності в експлуатації, оновлення асортименту і забезпечення відповідності міжнародним стандартам тощо.

Конкуренція за умовами продажу передбачає вдосконалення послуг, що супроводжують реалізацію товарів. До них належать: продаж товарів у кредит; продовження терміну гарантійного обслуговування; безкоштовна доставка товару додому і його встановлення; безоплатні консультації щодо використання купленого товару; продаж товару із забезпеченням до нього запасних частин; інтенсивне використання реклами, яка доводить переваги продукції продавця; відкриття мережі сервісних центрів, що здійснюють гарантійний ремонт і поточне обслуговування проданого товару.

Найсильнішим знаряддям нецінової конкуренції є реклама, роль якої зараз зросла багаторазово. За допомогою реклами підприємства не тільки доносять до покупців інформацію про споживчі властивості продукту, а й формують довіру до товарної, цінової, збутової політики, створюючи тим самим образ “чесного підприємця” на ринку, що стає основою формування оптимального набору елементів конкурентного комплексу маркетингу.

**Висновки і перспективи подальших досліджень у даному напрямі.** Забезпечення конкурентних позицій підприємства на ринку і підтримання його ринкових переваг передбачає використання комплексу маркетингу як набору практичних інструментів і заходів, які використовують для впливу

на цільовий ринок, а також пристосування діяльності до різних ринкових ситуацій, швидкого та гнучкого реагування на зміну становища відносно основних конкурентів і продукції з вищими конкурентними перевагами.

Подальші дослідження впливу комплексу маркетингу на діяльність підприємства в умовах посилення конкуренції необхідно зосередити на аналізі методів поєднання інструментарію маркетинг-міксу для досягнення цілей, які визначені у стратегічних і тактичних планах згідно з мінливими ринковими умовами сьогодення.

#### **ЛІТЕРАТУРА**

1. Аакер Д. Как обойти конкурентов. Создаем сильный бренд / Д. Аакер. – СПб. : Питер, 2012. – 352 с.
2. Безус П. І. Управління конкурентоспроможністю організації в умовах євроінтеграції / П. І. Безус [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/op=1&z=5583>.
3. Грецький Р. Теоретичні підходи до визначення природи та сутності конкуренції / Р. Грецький // Формування ринкових відносин в Україні. – 2015. – № 2. – С. 35-38.
4. Котлер Ф. Маркетинг-менеджмент / Ф. Котлер, К. Л. Келлер; [пер. с англ. С. Г. Жильцов]. – [3-е изд.]. – М. : ИД “Вильямс”, 2009. – 462 с.
5. Омае К. Мышление стратега: Искусство бизнеса по-японски / К. Омае; [пер. с японского]. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2007. – 215 с.
6. Перерва П. Г. Механізм управління рівнем конкурентоспроможності продукції підприємства / Перерва П. Г., Романчик Т. В. // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2012. – № 4. – С. 230-235.
7. Павлюк Т. І. Сутність та роль конкуренції в ринковій економіці / Т. І. Павлюк // Економіка і суспільство: електронне наукове фахове видання; Мукачівський державний університет. – 2016. – № 6. – С. 8-13.
8. Портер М. Е. Стратегія конкуренції / М. Е. Портер; [пер. з англ. А. Олійник, Р. Сільський]. – К. : Основи, 2009. – 390 с.

9. Роджер Б. Маркетинг от потребителя / Б. Роджер. – [2-е изд.]. – СПб. : Манн, Иванов и Фербер, 2012. – 700 с.

10. Филлюк Г. М. Конкуренція і монополія в епоху глобалізації : монографія / Г. М. Филлюк. – Житомир : Вид-во ЖДУ ім. І. Франка, 2011. – 404 с.

#### **REFERENCES**

1. Aaker, D. (2012), *Kak obojty konkurentov. Sozdaem sylnyj brend*, Pyter, Sankt-Peterburg, 352 p.
2. Bezus, P. I. (2019), *Upravlinnya konkurentospromozhnisty organizaciyi v umovax yevrointegraciyi*, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/op=1&z=5583>.
3. Greczkyj, R. (2019), *Teoretychni pidxody do vyznachennya pryrody ta sutnosti konkurenciyi, Formuvannya rynkovyx vidnosyn v Ukraini*, vol. 2, pp. 35-38.
4. Kotler, F. (2009), *Marketing-menedzhment*, Vilyams, Moscow, 462 p.
5. Omae, K. (2007), *Myshlenye stratega: Yksusstvo byznesa po-yaponsky*, Alpyna Byznes Buks, Moscow, 215 p.
6. Pererva, P. G. and Romanchuk, T. V. (2012), *Mexanizm upravlinnya rivnem konkurentospromozhnosti produkciyi pidpryyemstva, Marketyng i menedzhment innovacij*, vol. 4, pp. 230-235.
7. Pavlyuk, T. I. (2016), *Sutnist ta rol konkurenciyi v rynkovij ekonomici*, *Ekonomika i suspil'stvo: elektronne naukovе faxove vy`dannya*, Mukachivskij derzhavnyj universytet, vol. 6, pp. 8-13.
8. Porter, M. E. (2009), *Strategiya konkurenciyi, Osnovy*, Kyiv, 390 p.
9. Rodzher, B. (2012), *Marketyng ot potrebytelya*, Mann, Yvanov y Ferber, Sankt-Peterburg, 700 p.
10. Fylyuk, G. M. (2011), *Konkurenciya i monopoliya v epoxu globalizaciyi: monografiya*, Vydavnyctvo ZhDU im. I. Franka, Zhytomyr, 404 p.

*Стаття надійшла до редакції 10 червня 2020 року*

**УДК 331.1**

*Кліпкова О. І.,*

*zawksana@gmail.com, ORCID ID: 0000-0003-3262-0768,*

*Researcher ID: F-1910-2019,*

*к.е.н., доцент кафедри менеджменту і соціально-гуманітарних дисциплін, Львівський навчально-науковий інститут ДВНЗ “Університет банківської справи”, м. Львів*

*Боруцька В. Ю.,*

*vikabora7@gmail.com,*

*магістрантка, Львівський навчально-науковий інститут ДВНЗ “Університет банківської справи”, м. Львів*

## **УПРАВЛІННЯ КРЕАТИВНІСТЮ КОМАНД В АСПЕКТІ ФОРМУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА**

***Анотація.** Метою статті є виявлення особливостей створення ефективної креативної команди в організації, дослідження впливу інноваційної культури на досягнення цілей управління. Актуальність теми дослідження визначається постійним зростанням важливості ролі та характеристик персоналу в досягненні цілей підприємства. У статті проведено аналіз причин нестачі творчого мислення серед працівників, можливих шляхів його розвитку шляхом використання спектра методологій та підходів. Відображено загрози креативності команд, зокрема феномен соціальної лінії та як його уникнути. Зазначено, що ефективне управління командами є ключовим чинником досягнення успіху організації завдяки грамотній мотивації працівників, правильному відбору учасників до команди, наданню можливості вільного висловлення та представлення своїх ідей чи аргументів. Зосереджено увагу на інструментарії впровадження інноваційної культури та умінні створити команду. Такі заходи чинять неймовірно потужний та корисний вплив не лише на працівників, але й на їхню здатність робити все необхідне для досягнення успіху організації. Акцентовано увагу на складових та критеріях оцінки інноваційної культури підприємства. Виокремлено компоненти оцінки креативних ресурсів працівника підприємства та визначено напрями їх розвитку для формування лояльності працівників до місця їхньої праці. Наведено види та способи використання внутрішньої мотивації з метою формування позитивного впливу на продуктивність праці груп у команді. У статті зауважено, що фактична продуктивність команди залежить від трьох факторів: потенційної продуктивності управлінської команди, синергії та загроз. Зазначено, що учасники згуртованої команди здатні модифікувати поведінку, якщо з'являється якийсь внутрішній тиск, на користь групових норм. У матеріалах статті акцентовано увагу на ефекті соціальної лінії команди як на груповому ефекті у соціальній психології, одному з механізмів функціонування команди, який відкрив Максиміліан Рінгельман. Дослідник визначив, що продуктивність групи не перевищує половини суми продуктивності її членів. Наведено перелік рекомендацій щодо покращення групової динаміки в боротьбі з соціальною лінією. При написанні статті використано спектр емпіричних методів досліджень з метою формування теоретичної конструкції креативної команди.*

**Ключові слова:** команда, колектив, креативність, корпоративна культура, творче мислення, соціальна лінія, мотивація, ресурс, потенціал.

*Klipkova O. I.,*

*zawksana@gmail.com, ORCID ID: 0000-0003-3262-0768,*

*Researcher ID: F-1910-2019,*

*Ph.D. Associate Professor, Department of Management and Socio-Humanitarian Disciplines, Lviv Educational and Scientific Institute of Banking University, Lviv*

*Borutska V. Yu.,*

*vikabora7@gmail.com,*

*Master's degree student, Lviv Educational and Scientific Institute of Banking University, Lviv*

## **MANAGEMENT OF TEAMS CREATIVITY IN THE ASPECT OF FORMATION OF ENTERPRISE'S INNOVATIVE CULTURE**

***Abstract.** The purpose of the article is to identify the features of formation an effective creative team in the organization, to study the impact of innovative culture on the achievement of management goals. The relevance of the research topic is determined by the constantly increasing importance of the role and characteristics of staff in achieving the goals of the enterprise. The article analyzes the reasons for the lack of creative thinking among employees, possible ways of its development through the use of a range of methodologies and approaches. Threats to team creativity are*

*revealed, in particular the phenomenon of social laziness and how to avoid it. It is noted that effective team management is a key factor in the success of the organization through competent motivation of employees, proper selection of participants to the team, providing the opportunity to freely express and present their ideas or arguments. The focus is placed on the tools for implementing an innovative culture and the ability to create a team. Such activities have an incredibly powerful and beneficial impact not only on employees, but also on their ability to do everything necessary to achieve the success of the organization. Emphasis is placed on the components and criteria for assessing the innovative culture of the enterprise. The components of the assessment of creative resources of the enterprise's employee are singled out as well as the directions of their development for the formation of employees' loyalty to the place of their work are determined. The types and ways of using internal motivation in order to form a positive impact on the labor productivity of groups in a team are presented. The article notes that the actual performance of a team depends on three factors: potential performance of the management team, synergy and threats. It is determined that members of a cohesive team are able to modify behavior, if there is any internal pressure, in favor of group norms. The article focuses on the effect of the social laziness of the team as a group effect in social psychology, one of the mechanisms of team functioning, which was discovered by Maximilian Ringelman.*

*The researcher determined that the productivity of the group does not exceed half the amount of productivity of its members. A list of recommendations for improving group dynamics in the fight against social laziness is given. When writing the article, a range of empirical research methods was used in order to form a theoretical construction of a creative team.*

**Key words:** team, collective, creativity, corporate culture, creative thinking, social laziness, motivation, resource, potential.

**JEL classification:** M12

**DOI:** <https://doi.org/10.36477/2522-1205-2020-60-12>

**Постановка проблеми.** У сучасному світі потенціал працівників визначається не лише набутими вміннями та отриманими знаннями, але й нестандартними підходами до вирішення проблемних питань. Набуття креативних, інноваційних навичок зумовлене високими темпами розвитку ринку та новітніх технологій, жорсткою конкуренцією тощо. Тому керівники компаній починають цінувати творчу ініціативу підлеглих, їх здатність швидко адаптуватися до змінного невизначеного середовища, вміння шукати нестандартні шляхи вирішення проблем, виявляти причинно-наслідкові зв'язки.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Досліджувати проблему управління творчим колективом стали не дуже давно. Першопрохідцями стали режисери театрів та кіно, які активно почали користуватися підходами "творчого (креативного)" менеджменту. П. Друкер вказував на роль висококваліфікованих фахівців задовго до створення інтернет-компаній і зазначав, що небезпечно підкупувати їх примітивними фінансовими стимулами [1].

У сучасному менеджменті дедалі більше приділяється уваги питанню мотивації як стимулу не лише до рутинної праці, але й до творчої діяльності, яке досліджували багато вітчизняних та зарубіжних вчених, зокрема Дмитренко Г. А., Кулікова Г. Т., Дауни М., Друкер П. Ф., Маскон М. Х., Трейсі Б., Уйтмор Д., Бережна В., Денисенко Е., Кулик В., Нагара М., Білецька К. В. [2], Продіус О. І. [3]. Феномен "соціальної лінії", який відкрив Макс Рінгельман, досліджували також Б. Латайне, К. Вільям, Ст. Харкінс, Дж. Суїні.

У своїх дослідженнях такі вчені та практики, як Д. Веретенко [4], Г. Прокопенко [5], та К. Чинарова [6], аналізують методи розвитку креативу персоналу, підходи до керування розвитком та стимулюванням ініціативності персоналу.

**Постановка завдання.** Основними завданнями статті є проаналізувати причини нестачі творчого мислення серед працівників, можливі шляхи його розвитку, використовуючи різні методології та підходи. Також дослідити вплив інноваційної культури, основні загрози креативності команд та визначити, що може бути причиною соціальної лінії.

**Вклад основного матеріалу дослідження.** У статті під поняттям креативності варто розглядати творчі здібності людини, які характеризуються готовністю до продукування нових ідей. Проте сьогодні методи управління в більшості компаній не створюють сприятливих умов для творчої ініціативи: співробітники не мають внутрішньої мотивації та прагнення діяти. Керівники, формуючи та контролюючи точність дотримання організаційної структури, розпорядку дня, виконання завдань у визначений спосіб, насправді підривають творчу ініціативу своїх співробітників, хоча не мають на меті пригнічувати креативність. Підприємство як роботодавець має бути привабливим для своїх потенційних співробітників і привабливість підприємства – це процес спонукання до діяльності для досягнення особистих цілей персоналу і цілей організації. Мотивація передбачає виявлення та задоволення потреб кожного окремого працівника.

Формування та розвиток творчих здібностей персоналу компанії, мотивація учасників команди шляхом визначення ключових потреб, слабких та сильних сторін кожного працівника є завданням креативного менеджменту. Однак питання побудови гнучкої і простої у виконанні системи мотивації на підприємстві залежно від потреб працівників, формування інструментарію здійснення моніторингу креативності та мотивованості працівників та того, як впливає інноваційна культура на продуктивність та згуртованість учасників команди, залишилися відкритими.

Ефективне управління процесом розвитку креативності персоналу підприємства передбачає врахування дієвості кожного з компонентів креативних ресурсів працівника, пов'язаних з умовами внутрішньоорганізаційного середовища, когнітивними, особистісними, мотиваційними особливостями людини [7].

Довкола креативності існує багато міфів. Наприклад, раніше креативність визначали як процес мислення, пов'язаний зі створенням нових і незвичайних ідей або продуктів. Але це формулювання вважають неповним. Важливо, щоб ідея мала також певний сенс, тому визначення згодом розширили.

Сьогодні креативність – це “творча діяльність, націлена на отримання результатів, які є оригінальними та цінними”. Тобто креативність вимагає не лише новизни, але й корисності. Щоб вважатися творчим, сьогодні не обов'язково писати вірші чи малювати – достатньо вирішити проблему в інший спосіб.

Креативний спосіб вирішення проблем – це створення простих рішень для вирішення складних чи незвичайних завдань. Прості рішення – це економія часу, ефективність праці та заощадження грошей. Потрібно розуміти, що креатив – це не стратегія дії, а лише частина інноваційного процесу.

Факторами, які впливають на творчість без посереднього контролю фірми, є культура, місце, формальна освіта, конкуренція та регулювання. Здатність фірм захищати свої інвестиції у креативність є важливою, а також компанії повинні мати правильні стимули до інновацій. Останні роки також спостерігається новий акцент на ролі культури у залученні творчої робочої сили. Як казав Річард Флоріда, людський потенціал та креативність є рушієм людського прогресу.

Креативна атмосфера безпосередньо пов'язана зі збільшенням продуктивності праці та поліпшенням якості продукції, вона дозволяє вирішити ряд важливих проблем, оскільки [5]:

- істотно підвищує якість організаційних рішень;
- допомагає впроваджувати вигідні, перспективні нововведення;
- призводить до підвищення продуктивності праці через поживлення виробничої діяльності;
- підвищує професійні навички персоналу.

У своїй книзі “Потік: Психологія оптимального переживання” американський психолог Мігай Чиксентмігай описує творчу атмосферу, потік як стан, в якому ми втрачаємо відчуття часу і насолоджуємося цим моментом. Оскільки потік об'єднує задоволення і прогрес, саме цей стан дозволяє працювати ефективно.

У книзі “Драйв: Що насправді нас мотивує” Денієля Пінка описується, що люди володіють здатністю, яку можна назвати внутрішньою мотивацією – прагненням робити щось за почуття внутрішнього задоволення, цікавості та можливості, а не за зовнішню мотивацію, наприклад у вигляді покарань, грошей, статусності, притягання чи бонусів. Саме тому у учасників команди виникає потреба у підтримці, отриманні зворотного зв'язку, задоволенні їх

бажань, що заохочуватиме та налаштовуватиме їх на творчий процес.

Керівництво, яке орієнтоване на співробітників, створює найсприятливіші умови для творчої праці і використовує методи делегування, тісних контактів і взаємовідносин, спільних зусиль персоналу у процесі розробки та виконання інноваційних проєктів. Для того, щоб сформувати та розвинути активну та творчу особистість, компанії вводять інноваційну культуру.

Інноваційна культура – це система цінностей, що відповідають інноваційному розвитку суспільства, держави, регіонів, підприємств, компаній і відображають індивідуально-психологічні якості, інші найважливіші соціальні цінності людини, які сприяють формуванню та розвитку інноваційно-активної особистості. Основними принципами формування інноваційної культури є:

- чітке формулювання цілей інноваційної діяльності та їхня зрозумілість;
- усвідомлення пріоритетності цілей;
- делегування повноважень членам команди;
- співробітництво учасників проєктної команди;
- націленість на результат;
- вільний обмін ідеями та інформацією між членами команди інноваційного проєкту;
- толерантне сприйняття керівництвом і учасниками команди ідей, висловлених іншими співробітниками;
- толерантне сприйняття можливих помилок і невдач;
- делегування повноважень учасникам команди;
- участь кожного члена команди у процесі досягнення цілей інноваційного проєкту, усвідомлення своєї значущості;
- свобода творчості й висловлювань;
- заохочення ініціативи і творчого пошуку співробітників;
- заохочення до розвитку і набуття нових знань та навичок;
- недопустимість нав'язування ідей керівником інноваційного проєкту;
- захист прав кожної людини у команді на інноваційні рішення.

Також інноваційна культура організації може мати такі основні складові:

1. Система мотивації персоналу інноваційної організації (або команди інноваційного проєкту) до активної інноваційної діяльності.

2. Система організації інноваційної діяльності, що забезпечує взаємоузгоджену творчу співпрацю персоналу компанії для поширення інновацій. Сьогодні організація є основною функцією управління, відповідно, підсистема організації повинна відігравати важливу роль у становленні та розвитку інноваційної культури.

3. Система набуття, оновлення, розвитку та передачі знань і досвіду, виявлення та модифікації стереотипів інноваційної поведінки персоналу.

Основні критерії оцінки інноваційної культури підприємства згруповані за окремими складовими. Результати подано в табл. 1.

**Критерії оцінки складових інноваційної культури організації**

Мотивація	Організація	Знання, творча інноваційна поведінка (креативна складова)
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Відчуття затребуваності знань та досвіду.</li> <li>- Свобода творчості від політичних, релігійних, бюрократичних обмежень.</li> <li>- Затребуваність інновацій і інноваторів.</li> <li>- Правова захищеність авторських прав.</li> <li>- Висока оплата результатів праці.</li> <li>- Участь інноваторів у досягненні прибутку.</li> <li>- Толерантне ставлення колег і суспільства.</li> <li>- Визнання й вдячність колег і керівництва.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Сприйнятливість компанії до несподіваних, негайних рішень.</li> <li>- Гнучкість організаційних структур управління.</li> <li>- Демократичний стиль управління.</li> <li>- Урахування інтересів працівників.</li> <li>- Практична зорієнтованість діяльності персоналу.</li> <li>- Гнучкий графік роботи.</li> <li>- Сприятливі умови праці й відпочинку.</li> <li>- Мобільність вертикальних і горизонтальних переміщень персоналу.</li> <li>- Свобода комунікації і передачі інформації.</li> <li>- Підтримання балансу між збереженням традицій і їх модифікацією.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Прагнення до самореалізації й визнання.</li> <li>- Здатність вийти за межі наявних знань і досвіду.</li> <li>- Націленість на результат та результативність праці. Здатність до тривалої мобілізації й зосередження.</li> <li>- Безперервне самонавчання й самовдосконалення.</li> <li>- Здатність до прогнозування в умовах невизначеності.</li> <li>- Бажання й здатність передати знання, навички, досвід колегам.</li> </ul>

Оцінку стану інноваційної культури конкретної організації потрібно надавати шляхом порівняння за визначеними критеріями з кращими підприємствами чи установами-інноваторами на ринку або ж аналізувати у динаміці. Загалом сприятлива інноваційна культура дає змогу збільшити інтелектуальний капітал організації, повніше реалізувати потенціал інноваційного розвитку. Аналіз стану інноваційної культури, розроблення заходів щодо її розвитку є одним із головних завдань інноваційної організації, а чітке розуміння цього стану забезпечує умови стійкого та прогресивного розвитку компанії.

Проте спершу, перед ухваленням управлінських рішень щодо розвитку креативності у персоналу, необхідно зрозуміти, якими є самі працівники, чи мають вони можливість розвиватися творчо в даній компанії, а також, який стиль керівництва затребуваний для конкретної компанії сьогодні.

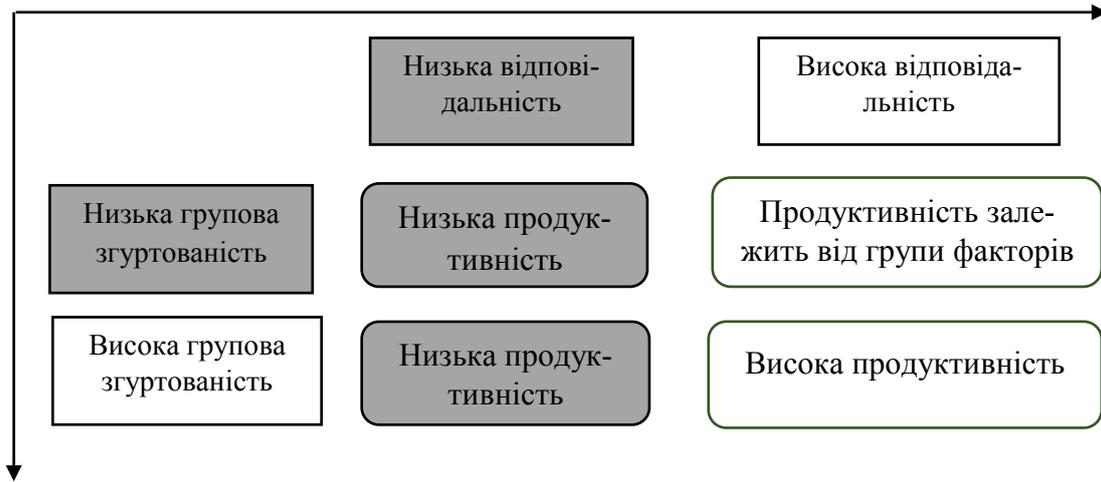
У табл. 2 розглянуто компоненти креативних ресурсів працівників, який вплив від керівництва може отримати певна особа та яким чином можливо розвивати її вміння та прихильність до організації.

Висока внутрішня мотивація наявна у тому випадку, коли працівник вважає своє завдання досить складним, але виконуваним. При цьому, коли працівник відчуває, що йому довіряють, він зможе працювати більш відповідально. Також завданням керівника є правильна організація роботи в групі, так, щоб у кожного виконавця була чітка роль у команді та визначене коло обов'язків. Для розвитку та активізації креативних можливостей персоналу менеджерам необхідно проаналізувати наявну систему мотивації на підприємствах та замінити її на більш ефективну, що відповідає нинішнім потребам розвитку організації.

Таблиця 2

**Компоненти оцінки креативних ресурсів працівника підприємства**

	Креативні ресурси			
	Когнітивні	Особистісні	Мотиваційні	Організаційне середовище
Компоненти креативних ресурсів працівників	1. Знання	1. Точка контролю	Мотивація працівника до роботи	1. Можливість стимулюючої діяльності керівництвом індивідуальних особливостей працівника 2. Сприйняття систематичного навчання, що має відношення до таланту працівника 3. Забезпечення керівництвом креативних ідей працівників
	2. Відкритість мислення	2. Упевненість		
	3. Досвід	3. Наполегливість		
		4. Емоційна сила		
		5. Незалежність		
		6. Здатність до гри		
		7. Завзятість		
		8. Винахідливість		
		9. Сміливість		
		10. Ризик		
		11. Відповідальність		
		12. Самонавчання		
		13. Самоаналіз		
		14. Самоактуалізація		



**Рис. 1. Вплив відповідальності та групової згуртованості на продуктивність команди**

Після завершення реалізації креативного продукту відбувається процедура оцінки особистісного внеску працівників, що були задіяні при створенні креативного продукту. Реалізувати поставлене завдання пропонується за допомогою розроблення і запровадження системи ключових показників ефективності.

Сутність даної системи полягає в тому, що результати роботи співробітника або підрозділу описуються трьома-п'ятьма чіткими показниками, які можна виміряти або порівняно точно оцінити. Оцінка внеску кожного учасника розроблення креативного продукту підприємством дозволяє побудувати рейтинг креативних працівників на основі значень ключових показників ефективності з метою адекватного розподілу винагороди за креативну працю та виділення ключових, креативних співробітників. Перегляд рейтингу креативних працівників повинен відбуватися після кожної реалізації креативних продуктів з метою отримання інформації про динамічні зміни, що відбуваються з персоналом [7, с. 209-216].

Вважається, що фактична продуктивність команди залежить від трьох факторів: потенційної продуктивності управлінської команди, синергії та загроз. Потенційна продуктивність – це рівень продуктивності праці команди, який може бути досягнутий за умови максимально ефективної взаємодії всіх її членів. Синергія відображає покращення завдяки командній роботі порівняно з індивідуальною. Синергічний ефект з'являється в результаті позитивної взаємодії між учасниками на основі загальних прагнень і цінностей, а також взаємодоповнюючих умінь, призводячи до того, що спільні зусилля команди набагато перевищують суму зусиль окремих її учасників. Як і у спорті, командна робота надзвичайно важлива для конкурування на сучасних світових ринках, де індивідуальна майстерність не настільки важлива, як високий рівень колективної роботи. Загрози – це помилки взаємодії команди.

Коли команда креативна та продуктивна, кожен її учасник відчуває, що приносить користь для

організації. Члени такої команди відчувають колективність і мають бажання залишатися частиною групи, поділяють сенс кінцевої мети та встановлюють структуровану схему спілкування. У них більше колективної ідентичності. Здебільшого учасники таких команд мають багато подібних рис, наприклад стать, вік, переконання, цінності, навички і т.д., тому їм легше вдається знайти спільну мову і досягти консенсусу. Учасники згуртованої команди здатні модифікувати поведінку, якщо з'являється якийсь внутрішній тиск, на користь групових норм, а також уникають нищівних конфліктів, щоб догодити команді й уникнути маргіналізації, проте не бояться висловлювати свої думки та погляди на ситуації. Проблеми у командах, де панує єдність, не ігноруються, а передбачаються або вирішуються в міру їх виникнення, щоб вони не стали катастрофічними. Тому групи з високою згуртованістю та відданістю завданню (відповідальністю), як правило, є найбільш ефективними (рис. 1).

Проте в командній роботі таїться деяка небезпека у зниженні продуктивності, особливо якщо неправильно сформувати її. Також потрібно врахувати те, що зі збільшенням кількості членів групи відбувається зменшення середнього індивідуального внеску в групову роботу. Ефект соціальної лінії команди - це груповий ефект у соціальній психології, один із механізмів функціонування команди, який відкрив Максиміліан Рінгельман. Він визначив, що продуктивність групи не перевищує половину суми продуктивності її членів.

Дослідження Рінгельмана продемонструвало, що учасники команди фактично менш мотивовані і докладають менше зусиль при виконанні спільних дій, ніж при виконанні індивідуальних. Учений порівнював, наприклад, підняття ваги разом із групою та окремими людьми. Виявилось, що якщо продуктивність окремої людини прийняти за 100 %, то двоє разом піднімуть вагу, яка становить лише 93 % сумарної ваги від тієї, що разом можуть підняти люди, які працюють окремо. Коефіцієнт корисної дії групи з трьох осіб буде 85 %, група з восьми осіб виявиться продуктивною на 49 % щодо

очікуваної продуктивності всіх членів групи [10, с. 280].

Дж. Суїні виявив: учасники експерименту крутили педалі велотренажера більш інтенсивно, якщо думали, що важливі їх індивідуальні результати, а не результати всієї групи. Ст. Харкінс описав результати випробування, в якому його учасники виробляли в три рази менше шуму, якщо вірили, що з ними кричать і плескають п'ятеро інших людей, ніж наодинці. Причому очі і вуха учасників експерименту були зав'язаними.

Б. Латайне в 1979 році описав феномен не втручання свідка. Вчений провів серію різноманітних експериментів і довів, що сама кількість свідків трагічної події перешкоджає наданню допомоги з боку будь-кого. Жертва нещасного випадку з меншою ймовірністю дочекається допомоги, якщо за її стражданнями спостерігає велике число людей. Виявлена наступна закономірність: ймовірність отримання допомоги вище, якщо людина знаходиться в малій групі, і набагато нижче, якщо вона знаходиться в оточенні великої кількості людей. Багато світових організацій проводили схожі соціальні експерименти, щоб зрозуміти готовність прийти на допомогу, проявити емпатію, підтримати та звернути увагу на людину в різному оточенні перехожих.

Не можна однозначно стверджувати: існує єдине правильне рішення чи варіант, що дозволяє подолати дію ефекту Рінгельмана в командній роботі. Однак сьогодні пропонується кілька рекомендацій щодо покращення групової динаміки в боротьбі з соціальною лінню [11].

1. Майбутній учасник має розуміти, який для нього ідеальний розмір команди.

Дієвим правилом, яким керуються багато організаторів груп, є правило "2 піц". Команда не повинна бути більшою за ту, яку можна нагодувати двома піццями. Тобто група може складатися з 5-9 осіб. Це залежить, звичайно, від апетитів учасників. Перевищення кількості в 9 осіб свідчить про надто великий розмір команди, а тому її доведеться також поділити.

2. Потрібно часто контролювати чисельність групи.

Потрібно аналізувати, наскільки команда ефективна, порівнюючи її результативність з минулим досвідом чи періодом. Іноді може виникнути потреба у зміні кількості учасників. Тому в процесі виконання завдань розмір групи може змінюватися. Якщо не контролювати дані зміни, то група може опуститися до менш продуктивних позначок.

3. Учасникам групи потрібно відчувати свою значимість.

Лідерам або керівникам команд потрібно ідентифікувати внесок кожного з учасників у загальну справу. Адже, коли люди відчувають, що до їхніх ідей та пропозицій прислухаються, вони готові докласти більше зусиль для досягнення спільної мети. При цьому слід чітко виділяти внесок того чи іншого учасника у виконання завдання (наприклад, через постановку оцінок). Якщо члени команди відчують важливість власної ролі, свою

незамінність, то вони будуть менш схильні до соціальної лінні і будуть менше покладатися на те, що колеги їх підстрахують.

4. Перед групою треба ставити чіткі цілі.

Якщо учасники групи чітко бачать однозначну мету функціонування групи, то вони точно будуть працювати ефективніше від тих, хто давно втратив її з поля зору.

5. Потрібно підтримувати мотивацію команди.

Мотивація завжди важлива в групі будь-якого розміру. А якщо група ще й досить велика, то наявність різних видів мотивації стає критично необхідною.

Підіємо підсумки стосовно уникнення соціальної лінні або прокрастинації. У кожного учасника команди має бути почуття індивідуальної відповідальності за результати своєї праці: чим вищий рівень відповідальності, тим нижчою буде соціальна ління. Групова згуртованість та дружні стосунки сильно впливають на кожного індивіда, адже, якщо учасники ставляться один до одного як друзі, то в команді менше байдикують і розцінюють групову перемогу як свою власну. Чим більшою є чисельність групи, тим більшою є соціальна ління. Учасники команди, які мають однакові цінності, схожі погляди та цілі, а також члени колективістичних культур менш схильні до проявів соціальної лінні, ніж учасники індивідуалістичних культур [12].

**Висновки і перспективи подальших досліджень у даному напрямі.** У сучасному менеджменті команди є більш динамічними, оскільки мають постійно враховувати зміни в технологіях, використовувати методи імпровізації та змагатися з іншими командами, адже нові технології, методи комунікації, важливість людської інтеграції та взаємодії вносять значні зміни в правила гри на ринку праці, в бізнесі та змушують компанії здійснювати зміни в організаційній структурі. Створення і формування команди, хто і як саме буде розробляти й реалізовувати стратегію, – одне з найважливіших завдань кожної сучасної організації. Керівники можуть стимулювати творчу ініціативу та розвиток креативності своїх підлеглих різними методами та способами, зокрема розробивши систему мотивації персоналу та впровадивши інноваційну культуру.

Сьогодні ефективність використання працівників є одним з основних показників оцінки систем управління інноваційними процесами. У зв'язку з цим необхідність формування творчих здібностей, креативності персоналу набуває особливого значення для інноваційного розвитку підприємства та його конкурентоспроможності.

## ЛІТЕРАТУРА

1. Druker P. F. *Entsyklopedyia menedzhmenta (The Practice of Management)* : per. s anhl. – М. : Izdatelskyi dom "Viliams", 2004. – 432 p.

2. Білецька К. В. Засади формування креативного лідера як менеджера нового покоління / К. В. Білецька // *Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки*. – 2015. – № 4. – С. 58-64.

3. Продіус О. І. Креативний менеджмент як запорука сучасного ефективного управління / О. І. Продіус // *Економіка: реалії часу*. – 2012. – № 3-4(4-5). – С. 67-72.

4. Веретенко Д. Мотивація по-українськи [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://hrliga.com/index.php?module=profession&op=view&id=910>.

5. Прокопенко Г. І. 100 ідей для розвитку творчого потенціала співробітників [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.hrliga.com/index.php?module=profession&op=view&id=138>.

6. Чинарова К. Колектив-креатив (Управління творчим колективом) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.hr-portal.ru>.

7. Крикуненко Д. О. Управління процесом формування креативності персоналу як фактора інноваційного розвитку підприємства / Д. О. Крикуненко // *Маркетинг і менеджмент інновацій*. - 2012. – №4. – С. 209-216.

8. Forsyth, D. R. Performance. Group Dynamics / D. R. Forsyth // Belmont: CA, Wadsworth, Cengage Learning 2006. – P. 280-290.

9. Чиксентмігаї М. Потік. Психологія оптимального досвіду / М. Чиксентмігаї. – Х. : Книжковий клуб “Клуб Сімейного Дозвілля”, 2017. – 565 с.

10. Пінк Д. Драйв: Що насправді нас мотивує / Д. Пінк. – Х. : Книжковий Клуб “Клуб Сімейного Дозвілля”, 2016. – 208 с.

11. Social loafing in the team or what to do with people who skive work. [Electronic Resource]. – Access mode: <https://iconxlab.com/posts/social-loafing-in-the-team-or-what-to-do-with-people-who-skive-work/>.

12. Harvard Business Review [Electronic Resource]. – Access mode: <http://crealugia.livejournal.com/16772.html>.

## REFERENCES

1. Druker, P. F. (2004), *Entsyklopediya menedzhmenta* : per. s anhl., Izdatelskyi dom “Viliams”, M., 432 p.

2. Biletska, K. V. (2015), *Zasady formuvannia kreatyvnoho lidera yak menedzhera novoho pokolinnia*, *Ekonomichnyi chasopys Skhidnoevropeiskoho natsionalnoho universytetu imeni Lesi Ukrainky*, № 4, s. 58-64.

3. Prodius, O. I. (2012), *Kreatyvnyi menedzhment yak zaporuka suchasnoho efektyvnoho upravlinnia*, *Ekonomika: realii chasu*, № 3-4(4-5), s. 67-72.

4. Veretenko D. Motyvatsiya po-ukraynsky, available at: <http://hrliga.com/index.php?module=profession&op=view&id=910>.

5. Prokopenko, H. Y. 100 ydei dlia razvytyia tvorcheskoho potentsyala sotrudnykov, available at: <http://www.hrliga.com/index.php?module=profession&op=view&id=138>.

6. Chynarova K. Kollektiv-kreatyv (Upravlenye tvorcheskym kollektivom), available at: <http://www.hr-portal.ru>.

7. Krykunenko, D. O. (2012), *Upravlinnia protsesom formuvannia kreatyvnosti personalu yak faktora innovatsiinoho rozvytku pidpriemstva*, *Marketynh i menedzhment innovatsii*, №4, s. 209-216.

8. Forsyth, D. R. (2006), *Performance. Group Dynamics*. Belmont: CA, Wadsworth, Cengage Learning. P. 280-290.

9. Chyksentmihai M. (2017), *Potik. Psykholohiia optymalnoho dosvidu*, *Knyzhkovyi klub “Klub Simeinoho Dozvillia”*, Kh., 565 s.

10. Pink D. (2016), *Draiv: Shcho naspravdi nas motyvuie*, *Knyzhkovyi Klub “Klub Simeinoho Dozvillia”*, Kh., 208 s.

11. Social loafing in the team or what to do with people who skive work, available at: <https://iconxlab.com/posts/social-loafing-in-the-team-or-what-to-do-with-people-who-skive-work/>.

12. Harvard Business Review, available at: <http://crealugia.livejournal.com/16772.html>.

*Стаття надійшла до редакції 22 травня 2020 року*

УДК 331:108.4

Антошкова Н. А.,

antoshkova209@ukr.net, ORCID ID: 0000-0003-4715-8182,

старший викладач, кафедра готельно-ресторанного та туристичного бізнесу, Хмельницький кооперативний торговельно-економічний інститут, м. Хмельницький

## КАДРОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КЛІЄНТООРІЄНТОВАНОГО СЕРВІСУ НА ПІДПРИЄМСТВАХ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА

*Анотація.* Перспективи сталого розвитку підприємств ресторанної індустрії України визначаються далеко не короткостроковими результатами отримання прибутку, а застосуванням стратегії клієнтоорієнтованого сервісу, спрямованої на підвищення конкурентноздатності і, як результат, досягнення економічного ефекту в довгостроковому періоді. У статті розглянуто роль кадрового забезпечення у формуванні клієнтоорієнтованого сервісу на підприємствах ресторанного господарства. Доведено, що основним суб'єктом, що реалізує клієнтоорієнтований сервіс на підприємстві, є його персонал. Сформовано авторський алгоритм формування клієнтоорієнтованості персоналу. Обґрунтовано важливість балансу інтересів та корпоративних цінностей підприємства та персоналу, а також доведено ефективність формування лояльності працівників до підприємства завдяки відкритості та доступності керівництва. Запропоновано модель взаємозв'язку потреб підприємства, мотиваційних стимулів, потреб працівника та його внеску в формування клієнтоорієнтованого сервісу. Окреслено важливість і домінуючу роль у формуванні кадрового забезпечення клієнтоорієнтованого сервісу процесу навчання та безперервного саморозвитку персоналу. Охарактеризовано основні методи навчання як на робочому місці працівника, так і поза ним. Досліджено практику навчання клієнтоорієнтованого персоналу зарубіжними підприємствами готельно-ресторанного господарства, яка ґрунтується на системі японського менеджменту кайдзен та передбачає безперервний розвиток клієнтоорієнтованого персоналу, створює умови досить високої адаптації персоналу до різних змін у ресторанному господарстві. Обґрунтовано застосування методу за моделлю Циклу Колба. Показано значення різних видів клієнтоорієнтованості персоналу з погляду цінності та ефективності ресторанного бізнесу.

**Ключові слова:** клієнтоорієнтований сервіс, ресторанний бізнес, клієнтоорієнтованість персоналу, методи навчання, лояльність співробітників.

Antoshkova N. A.,

antoshkova209@ukr.net, ORCID ID: 0000-0003-4715-8182,

Senior Lecturer, Department of Hotel&Restaurant and Tourism Business, Khmelnytskyi Cooperative Trade and Economic Institute, Khmelnytskyi

## PERSONNEL PROVISION OF CUSTOMER-ORIENTED SERVICE AT ENTERPRISES OF RESTAURANT INDUSTRY

*Abstract.* Prospects for sustainable development of the restaurant industry of Ukraine are determined not by short-term profits, but by applying a customer-oriented strategy of service aimed at increasing competitiveness and, as a result, achieving economic effect in the long run. The article considers the role of staffing in the formation of customer-oriented service in the restaurant industry. It is proved that the main player that implements customer-oriented service at the restaurant enterprise is its staff. The author's algorithm of formation of the personnel client-orientation is developed. The importance of the balance of interests and corporate values of the enterprise and staff is substantiated, as well as the effectiveness of the formation of employee loyalty to the enterprise due to the openness and accessibility of management is proved. A model of the relationship between the needs of the enterprise, motivational incentives, the needs of the employee and his contribution to the formation of customer-oriented service is proposed. The importance and dominant role in the formation of staffing of customer-oriented service of the training process and continuous self-development are outlined. The main methods of training both at the employee's workplace and outside it are characterized. The practice of training customer-oriented staff by foreign enterprises of hotel and restaurant industry, which is based on the Japanese kaidzen management system and provides continuous development of customer-oriented staff, creates conditions for high adaptation of staff to various changes in the restaurant industry is studied. The application of the method according to the Kolb Cycle model is substantiated. The importance of different types of staff customer orientation in terms of value and efficiency of the restaurant business is shown.

**Key words:** customer-oriented service, restaurant business, customer orientation of staff, training methods, employee loyalty.

**JEL Classification:** M53, L81

**DOI:** <https://doi.org/10.36477/2522-1205-2020-60-13>

**Постановка проблеми.** В умовах становлення сервісної економіки в Україні сфера гостинності зазнає постійних змін, і все складніше стає забезпечувати ресторанний сервіс з позиції клієнтоорієнтованого підходу. За оцінками експертів ресторанного ринку, саме від ефективності роботи працівників, а не від факторів виробництва залежить формування лояльності відвідувачів і, як результат, економічний розвиток підприємства ресторанного господарства в цілому. Тому виникає потреба у детальнішому вивченні тенденцій та інновацій у формуванні кадрового забезпечення клієнтоорієнтованого сервісу та розробці шляхів його постійного розвитку.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Питанням функціонування та розвитку ресторанного господарства приділили значну увагу вітчизняні та закордонні науковці, а саме: М. Мальська, Л. Агафонова, М. Кабушкін, С. Блайні. Дослідження формування та розвитку клієнтоорієнтованого персоналу проводили С. Ковальчук, О. Вовчанська, М. Романчукевич.

Однак дана сфера є досить динамічною, відбувається постійний розвиток поняття клієнтоорієнтованості підприємства, у тому числі і значення кадрового забезпечення клієнтоорієнтованого сервісу. Тому існує необхідність дослідження інструментів формування клієнтоорієнтованого персоналу для побудови максимально ефективних клієнтоорієнтованих підприємств ресторанного господарства.

**Постановка завдання.** Метою дослідження є систематизація основних етапів формування клієнтоорієнтованого персоналу як основи для реалізації клієнтоорієнтованого сервісу на підприємствах ресторанного господарства.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Ресторанний бізнес України знаходиться на етапі становлення, тому успішність подальшого його розвитку залежить від уміння керівництва підприємства ресторанного господарства швидко адаптувати бізнес-процеси так, щоб максимально задовольняти саме індивідуальні потреби та вимоги сучасного споживача ресторанного продукту, тобто формувати на підприємстві клієнтоорієнтований сервіс.

На сьогоднішній день більшість підприємств ресторанного господарства позиціонують себе з позиції клієнтоорієнтованості, аргументуючи це наявністю широкого спектра програм лояльності для відвідувачів, якісного сервісу та професійного персоналу. Проте, на жаль, бізнес-практика показує зовсім іншу картину. Вчені довели, що лише 15 % споживачів підприємств, які заявляють свою клієнтоорієнтованість, дійсно говорять про наявні елементи клієнтоорієнтованого сервісу, що були присутні у процесі споживання ресторанної послуги.

Тому формування клієнтоорієнтованого сервісу на підприємствах ресторанного господарства є складним багаторівневим процесом, який потребує додаткових ресурсів та переформатування існуючих.

Беззаперечно, основним суб'єктом, що реалізує клієнтоорієнтований сервіс на підприємстві, є його персонал – від керівника до найнижчої ланки, оскільки особливість ресторанного продукту полягає у симбіозі матеріальної та нематеріальної складових, де остання відіграє головну роль у створенні позитивної емоції, відчуття задоволеності, прихильності до закладу і, як наслідок, – формування лояльності споживача. Наявність вишуканого інтер'єру, дорогих меблів, інноваційного технологічного обладнання та делікатесів у меню не гарантує клієнтоорієнтований сервіс. Ці елементи є важливими, проте кадрове забезпечення клієнтоорієнтованого сервісу є головною задачею управління підприємством, лише формування та постійний розвиток клієнтоорієнтованого персоналу може реально сформувати відчуття споживачем клієнтоорієнтованості закладу. За визначенням С. Ковальчук, *клієнтоорієнтованість персоналу* – це сукупність знань, умінь, навичок, які завдяки відповідній мотивації, цінностям, настановам і особистим якостям співробітників сприяють певній поведінці і встановленню та підтриманню відносин зі споживачами для отримання необхідного результату [1].

Розглядаючи складові клієнтоорієнтованого персоналу, можна зробити висновок, що усі вони піддаються формуванню завдяки грамотній стратегії менеджменту підприємства.

Закордонна практика формування клієнтоорієнтованого персоналу готельно-ресторанного бізнесу будується на основі сучасної системи японського менеджменту – стратегії кайдзен. Можна виділити основні напрями:

- фокусування змісту роботи кожного працівника закладу, незалежно від участі у процесі реалізації сервісу, на всебічному задоволенні індивідуальних потреб та запитів споживачів (даний орієнтир виробляється у працівників впродовж усього періоду роботи);
- оцінка проблем кадрової політики на всіх рівнях, обговорення проблемних аспектів, пошук вирішення конфліктних ситуацій;
- пошук, розробка, впровадження безперервних змін у формування клієнтоорієнтованості персоналу без створення складного психологічного клімату;
- пропаганда відкритості в формуванні клієнтоорієнтованості персоналу, відсутність фаворизму, об'єктивність відношення до співробітників;
- формування у робочому колективі сприятливих взаємовідносин, взаємної підтримки між працівниками різних ланок;
- розвиток високого ступеня самодисципліни через звітування кожним працівником за виконану роботу з використанням інноваційних інформаційно-комунікаційних засобів;
- готовність персоналу до можливих змін через своєчасне інформування щодо певних змін у системі управління.

Можна з впевненістю констатувати, що вищезазначена концепція передбачає безперервний розвиток клієнтоорієнтованого персоналу та створює

умови досить високої адаптації персоналу до різних змін у ресторанному господарстві.

Дослідивши різні погляди вчених на формування та розвиток клієнтоорієнтованості персоналу підприємства ресторанного господарства, пропонуємо наступний алгоритм формування клієнтоорієнтованого персоналу на підприємствах ресторанного господарства.

**Перший** етап полягає у 100-відсотковій прихильності керівництва до впровадження клієнтоорієнтованості персоналу, тобто даний процес чітко прописується як генеральна стратегія підприємства, підтримується та контролюється вищою ланкою управління, демонструється постійно, а не час від часу. Важливим завданням першого етапу є розробка і впровадження стандартів клієнтоорієнтованого сервісу.

На **другому** етапі слід проводити всебічну оцінку персоналу на придатність до забезпечення клієнтоорієнтованого сервісу, оскільки особисті якості працівника дають йому можливість демонструвати і проявляти свою орієнтованість на споживача так, що він це помічає та оцінює. Це актуально і для нових претендентів на посаду. Для цього варто розробити різноманітні інтерв'ю, тести, анкети, які дозволять виокремити тих працівників, що поділяють цілі, погляди, цінності підприємства, відповідатимуть корпоративній культурі, що обов'язково орієнтована на споживача. Проте для досягнення позитивного результату весь персонал повинен демонструвати і проявляти клієнтоорієнтованість по відношенню до клієнтів. Формування

клієнтоорієнтованого сервісу можливе лише тоді, коли персонал бачить та чітко розуміє наявний взаємозв'язок між власними інтересами і клієнтоорієнтованістю закладу до споживачів.

**Третій** етап полягає у формуванні лояльності персоналу до підприємства. Неможливо сформувати клієнтоорієнтований персонал, якщо присутній низький ступінь співпадіння інтересів та корпоративних цінностей підприємства з цілями та культурою співробітника. Тому пропонуємо модель збігу потреб, цінностей та інтересів персоналу та підприємства ресторанного господарства (рис. 1).

Сутність моделі полягає у знаходженні балансу вимог обох сторін як запоруки формування клієнтоорієнтованості персоналу за факторами:

1. **Потреби підприємства** – лояльність споживачів, нововведення у бізнес-процесах, клієнтоорієнтована корпоративна культура, додаткові конкурентні переваги, досягнення стратегічних цілей і, як результат, отримання прибутку.

2. **Потреби працівника** – гідна заробітна плата, кар'єрний ріст, сімейні та особисті цінності, самореалізація та самовираження, потреба у вдосконаленні своїх професійних вмінь.

3. **Мотиваційні стимули підприємства** – заробітна плата, пільги, навчання, тренінги, соціальний пакет, просування у кар'єрі.

4. **Внесок працівника** – навички, вміння, освіта та досвід, здатність до постійного навчання, креативність, стресостійкість, вміння та бажання демонструвати клієнтоорієнтованість споживачам.

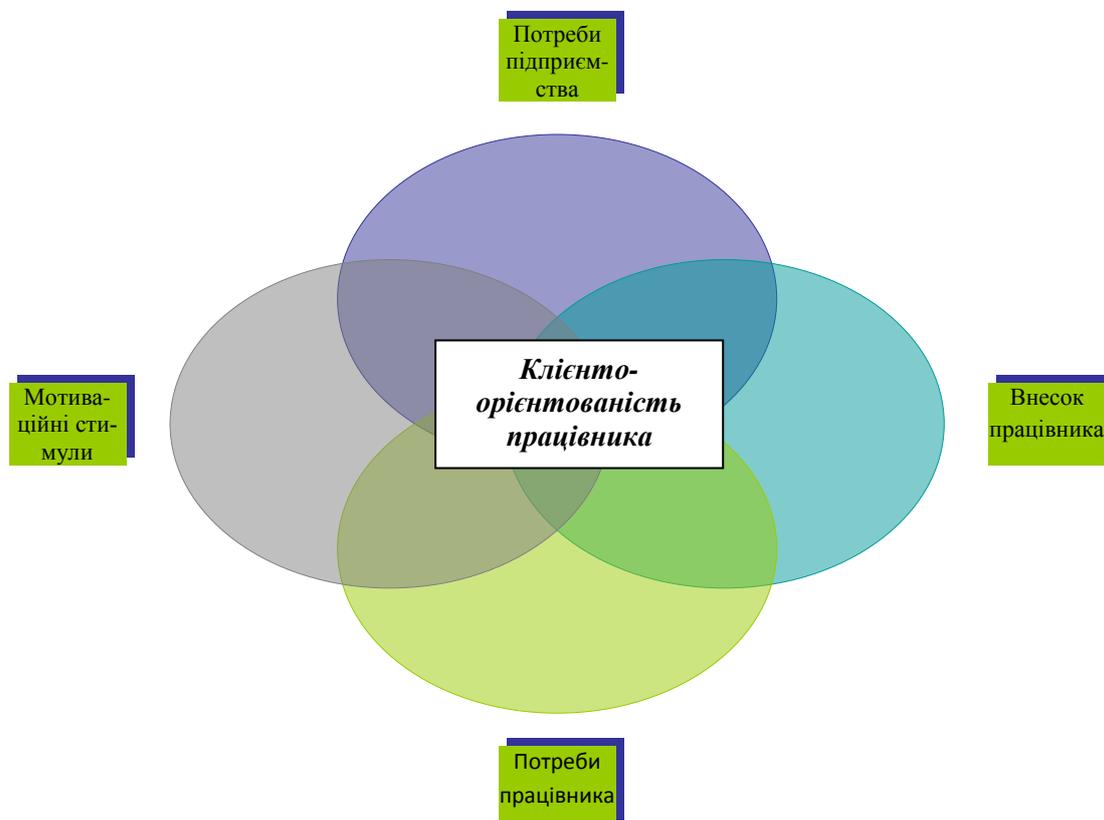


Рис. 1. Модель збігу потреб підприємства та працівника

Тому, чим більша область співпадання факторів, тим вищий ступінь лояльності працівника. Ще досить вагомим фактором формування лояльності персоналу до підприємства є відкритість та доступність керівництва, врахування пропозицій працівників, можливість при наявності питань звернутися безпосередньо до керівництва та отримання швидкого зворотного зв'язку.

Основним завданням **четвертого** етапу є навчання клієнтоорієнтованості – ціленаправлений та систематичний процес передачі нових та зміна існуючих професійних знань, умінь, навичок співробітників. Розрізняють такі види навчання: підготовка, підвищення кваліфікації та перепідготовка персоналу. Оскільки ресторанний бізнес є сферою діяльності зі швидким динамічним розвитком, то існує нагальна потреба і у постійному розвитку персоналу, швидкій своєчасній передачі знань про інновації працівникам. Розглянемо детальніше даний етап.

Навчання працівників можна умовно розділити на реактивне та проактивне. Реактивне навчання направлене на усунення проблем, що виникають у процесі реалізації клієнтоорієнтованого сервісу. Метою проактивного навчання є попередження проблем.

Усі методи навчання персоналу підприємства ресторанного господарства поділяються на дві групи (табл. 1).

На нашу думку, ефективність вищезазначених методів залежить від такого фактора, як здатність і бажання до саморозвитку співробітника з позиції формування власної клієнтоорієнтованості. Сьогодні у сфері професійної освіти фахівців ресторанного бізнесу спостерігається потреба в удосконаленні процесу навчання клієнтоорієнтованості персоналу саме з позиції інтелектуальних процесів та психологічних якостей працівників.

Заслугує на увагу модель навчання клієнтоорієнтованого персоналу, розроблена фахівцем в області психології навчання працівником Девідом Колбом, яка отримала назву Цикл Колба.

Основні етапи Циклу Колба [2]:

1) **безпосередній досвід** (concrete experience) – кожний працівник уже має досвід у сфері ресторанного бізнесу для формування клієнтоорієнтованості;

2) **спостереження і рефлексія** (observation and reflection) – здійснюється обдумування й аналіз наявного досвіду, знань;

3) **абстрактна концептуалізація** (forming abstract concepts) – створюються ідеї, вибудовуються моделі, як відбувається реалізація клієнтоорієнтованого сервісу;

4) **активне експериментування** (testing in new situations) – базується на експериментуванні і перевірці створеної моделі, в результаті чого набувається новий безпосередній досвід.

Таблиця 1

**Характеристика методів навчання персоналу підприємств ресторанного господарства з метою формування клієнтоорієнтованості**

Навчання персоналу на робочому місці	Навчання персоналу поза робочим місцем
<p>Цей метод навчання реалізується з конкретно поставленою завдання безпосередньо на робочому місці. Передача нових знань проводиться наочним способом, легко контролюється.</p> <p>До цього виду методів відносяться:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <u>«копіювання»</u> – співробітник прикріплюється до досвідченого клієнтоорієнтованого фахівця і копіює його дії;</li> <li>- <u>інструктаж</u> – інформування, введення у посаду, адаптація, знайомство працівника з новою робочою обстановкою. Доречно використовувати для нових співробітників, які одразу набуватимуть навичок клієнтоорієнтованого сервісу;</li> <li>- <u>ротація</u> – тимчасова заміна робочого місця чи посади з метою отримання нових знань та досвіду;</li> <li>- <u>делегування</u> – навчання і ознайомлення з проблемами вищого та якісно іншого ступеня завдань при одночасному отриманні частки відповідальності. Цей метод досить ефективний при формуванні лояльності персоналу до підприємства;</li> <li>- <u>підготовка в проектних групах</u> – співпраця для розробки досить великих завдань формування клієнтоорієнтованого сервісу.</li> </ul>	<p>Даний метод навчання призначений для отримання більше теоретичних знань. Процес навчання більш спланований та поглиблений, що дає можливість краще засвоїти нові знання та сформувані професійні компетентності.</p> <p>До цього типу відносяться:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <u>лекції</u> – викладення теоретичних і методичних знань, а також практичного досвіду у напрямі клієнтоорієнтованого сервісу;</li> <li>- <u>конференції та семінари</u> – участь у дискусіях, що допомагає розвинути логічне мислення та напрацювати способи поведінки у нестандартних ситуаціях;</li> <li>- <u>ділова гра</u> – колективна гра, яка включає детальне обговорення робочої ситуації. Учасники отримують роль споживача, мають можливість оцінити ресторанний сервіс з точки зору відвідувача, краще зрозуміти індивідуальні потреби та знайти вирішення для максимального їх задоволення;</li> <li>- <u>моделювання</u> – відтворення реальних умов роботи для пошуку способів покращення якості сервісу та можливості оцінки результатів прийнятих рішень;</li> <li>- <u>ролеві ігри</u> – співробітники займають робочі місця колег для набуття практичного досвіду та отримують підтвердження правильності чи хибності своєї поведінки.</li> </ul>

Джерело: узагальнено автором

Навчання клієнтоорієнтованого персоналу за моделлю Колба досить ефективно, оскільки досвід реалізації ресторанного сервісу перетворюється у концепцію клієнтоорієнтованого сервісу і створюються нові ситуації для набуття досвіду.

Оцінюючи результативність формування клієнтоорієнтованого персоналу з погляду збільшення цінності бізнесу, можна виділити наступні види клієнтоорієнтованості споживачів, яка виникає при реалізації клієнтоорієнтованого сервісу [3]:

1. *Імпульсивна або спонтанна* – виникає через емоційну взаємодію працівника ресторану з відвідувачем, який йому сподобався. Здатність викликати спонтанну клієнтоорієнтованість залежить від особистих якостей персоналу, уміння демонструвати емпатію, надійність, чуйність.

2. *Регламентована* – формується в процесі виконання працівниками сформованих керівництвом ресторанного підприємства стандартів клієнтоорієнтованого сервісу. Досить складне завдання описати стандарти роботи, що здатні задовольнити інтереси і споживачів (через досить високий ступінь індивідуальності потреб), і обслуговуючого персоналу. Складністю є те, що спонтанна реакція йде від серця, а регламентована – від документа.

3. *Культурна* – найважливіший вид клієнтоорієнтованості, який виникає при прищепленні персоналу клієнтоорієнтованої корпоративної культури як світогляду, традицій, особливих правил і, як результат, формування у працівників переконання, що має бути так, а не інакше.

**Висновки і перспективи подальших досліджень у даному напрямі.** Таким чином, нами було визначено алгоритм формування клієнтоорієнтованого персоналу, що здатен транслювати і втілювати клієнтоорієнтований сервіс на підприємствах ресторанного господарства. Доведено, що поряд зі стратегією загальної клієнтоорієнтованості підприємства на перший план виходить діяльність із навчання та розвитку працівників, де важко не погодитися з думкою фахівця у сфері управлінського консультування Р. Ревенсом, який зазначав: “Підприємство та персонал будуть процвітати до тих пір, доки темп їх навчання буде вище або дорівнювати змінам зовнішнього середовища” [3]. Тому кадрове забезпечення клієнтоорієнтованого сервісу вимагає особливої уваги, контролю та забезпечення розвитку, враховуючи не лише професійні особливості, а й особисті інтереси працівників, і має будуватися на партнерських умовах.

## ЛІТЕРАТУРА

1. Ковальчук С. В. Клієнтоорієнтованість – сучасне спрямування маркетингової концепції / С. В. Ковальчук // Тези доповідей IV Всеукраїнської наукової конференції молодих учених та студентів “Актуальні проблеми та перспективи розвитку маркетингового управління” : 4 листопада 2016 р., Київ. – К. : КНУТД, 2016. – С. 10-11.

2. Kolb A. Y., Kolb D. A. The Leading Way: Metacognitive Aspects of Experiential Learning // *Simulation & Gaming*. – 2009. – V. 40. – P. 297-327.

3. Вовчанська О. Клієнтоорієнтованість у ресторанному бізнесі: теоретичні підходи і сучасна практика / О. Вовчанська, Л. Іванова // *Бізнес-інформ*. – 2018. – №11. – С. 290-294.

4. Романчукевич М. Й. Клієнтоорієнтованість як інструмент формування конкурентних переваг компанії / Романчукевич М. Й. // *Вісник Причорноморського науково-дослідного інституту економіки та інновацій*. – Одеса, 2018. – Вип. № 21. – С. 165-173.

5. Чепурна А. Як розвивати компанію майбутнього / А. Чепурна // *ФДК. Фінансовий директор компанії*. – 2019. – № 1. – С. 54-61.

6. ДСТУ ISO 10015:2008. Управління якістю. Настанови щодо навчання персоналу [Чинний від 2009-01-01]. – К. : ДП “УкрНДНЦ”, 2011. – 12 с. – (Національні стандарти України).

7. Устьян О. Ю. Концептуальний підхід до впровадження клієнтоорієнтованого маркетингу на підприємстві сфери розваг і відпочинку / Устьян О. Ю. – Одеса, 2017. – С. 61-68.

8. Бусаркіна В. В. Понятіе клиентоориентированности предприятия и проблемы ее оценки / Бусаркіна В. В. // *Проблемы современной экономики*. – 2007. – Вып. 4 (24).

9. Developing and Managing Hotel Staff For increased Productivity and Superior Guest Experiences. Retrieved from: <http://www.best-in-class.com/bestp/domrep.nsf/products/developing-and-managing-hotel-staff-for-increased-productivity-and-Review>. – September/October 2017. – Vol. 65. – P. 84-88.

10. Розметова О. Г. Інноваційні методи управління персоналом як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємств індустрії гостинності / О. Г. Розметова, 2013 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1916>.

## REFERENCES

1. Koval'chuk, S. V. (2016), *Kliientoorientovanist' – suchasne spriamuvannia marketynhovoї kontseptsii, Tezy dopovidej IV Vseukrains'koi naukovoї konferentsii molodykh uchenykh ta studentiv “Aktual'ni problemy ta perspektyvy rozvytku marketynhovoho upravlinnia”* : 4 lystopada 2016 r., Kyiv, KNUITD, K., s. 10-11.

2. Kolb A. Y., Kolb D. A. (2009), *The Leading Way: Metacognitive Aspects of Experiential Learning, Simulation & Gaming*, v. 40, p. 297-327.

3. Vovchans'ka O. and Ivanova L. (2018), *Kliientoorientovanist' u restorannomu biznesi: teoretychni pidkhody i suchasna praktyka, Biznes-inform*, №11, s. 290-294.

4. Romanchukevych, M. J. (2018), *Kliientoorientovanist' iak instrument formuvannia konkurentnykh perevah kompanii, Visnyk Prychornomors'koho naukovo-doslidnoho instytutu ekonomiky ta innovatsij*, Odesa, vyp. №21, s. 165-173.

5. Chepurna A. (2019), *Yak rozvyvaty kompaniiu majbutn'oho, FDK. Finansovyy dyrektor kompanii*, № 1, s. 54-61.

6. DSTU ISO 10015:2008. Upravlinnia iakistiu. Nastanovy schodo navchannia personalu, Chynnyj vid 2009-01-01 (2011), DP "UkrNDNTs", K., 12 s. – (Natsional'ni standarty Ukrainy).

7. Ust'ian, O. Yu. (2017), Kontseptual'nyj pidkhd do vprovadzhenia kliientoorientovanoho marketynhu na pidpriemstvi sfery rozvah i vidpochynku, Odesa, s. 61-68.

8. Busarkyna, V. V. (2007), Poniatye klyentoorientovanosti predpriatya y problemy ee otsenky, *Problemy sovremennoj ekonomyky*, vyp. 4 (24).

9. Developing and Managing Hotel Staff For ncreased Productivity and Superior Guest Experiences,

available at: <http://www.best-in-class.com/bestp/domrep.nsf/products/developing-and-managing-hotel-staff-for-increased-productivity-and-Review>, September/October 2017, vol. 65, p. 84-88.

10. Rozmetova, O. H. (2013), Innovatsijni metody upravlinnia personalom iak faktor pidvyschennia konkurentospromozhnosti pidpriemstv industrii hostynnosti, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1916>.

*Стаття надійшла до редакції 05 червня 2020 року*

УДК 657:656

Бурдик О. Ю.,

olenatka@ukr.net, ORCID ID:0000-0002-3002-7672,

аспірантка, Львівський торговельно-економічний університет, Львів

## АВТОБУСНІ ПАСАЖИРСЬКІ ПЕРЕВЕЗЕННЯ ТА ЇХ ВПЛИВ НА ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ АВТОГОСПОДАРСТВ

**Анотація.** У статті охарактеризовано міські автобусні пасажирські перевезення та досліджено їх вплив на фінансові результати діяльності автогосподарств. Важливим є огляд цієї теми у розрізі перевезень пасажирів в Україні громадським транспортом із зазначенням частки у них автоперевезень. Визначено зміни в темпах зростання пасажирських перевезень за досліджувані роки. Описано особливості діяльності автотранспорту за кордоном. Також розраховано динаміку перевезень пасажирів автомобільним транспортом міського сполучення, розглянуто перевезення у Західному регіоні України. Метою статті є співставлення статистичних даних для виявлення причин збитковості перевезень та пошуку шляхів стабілізації їх фінансового стану. У ході дослідження встановлено, що збитковість перевезень зумовлена насамперед неякісними перевезеннями, внаслідок чого багато пасажирів користуються або більш дешевим міським електротранспортом, або таксі чи власним автомобілем. Зауважено, що спосіб покращити фінансовий стан автотранспортних підприємств за рахунок підняття тарифів не дав очікуваних результатів. Незважаючи на регулярне підвищення плати за проїзд, діяльність автотранспортних підприємств так і залишається збитковою, а умови перевезень пасажирів й надалі здійснюються на низькому рівні. До того ж, відсутність комфортності та сервісу додатково провокує зменшення попиту на користування пасажирськими автоперевезеннями. Тому необхідний терміновий перегляд основних підходів до стратегії розвитку автотранспортних підприємств, застосування кардинальних змін їх діяльності, а отже і запровадження відповідних змін у веденні бухгалтерського обліку. Також постає питання щодо неповного відшкодування плати за проїзд пільгових категорій громадян. Відповідно до здійснених досліджень зроблено висновок, що необхідно переглянути основні законодавчі документи стосовно автотранспорту, з урахуванням закордонного досвіду країн, та відобразити ці зміни у фінансовому обліку. Забезпечення автотранспорту інноваційними технологіями сприятиме розширенню внутрішньогосподарської звітності, що дуже важливо для прийняття управлінських рішень. До того ж, дані нововведення дадуть можливість здійснити контроль за фактичним використанням паливно-мастильних матеріалів та скорегувати встановлені на них норми.

**Ключові слова:** автотранспортне підприємство, автомобільний транспорт, міські перевезення, пасажирооборот, оплата за проїзд, доходи, витрати, фінансові результати.

Burdyk O. Yu.,

olenatka@ukr.net, ORCID ID:0000-0002-3002-7672,

Postgraduate, Lviv University of Trade and Economics, Lviv

## BUS PASSENGER TRANSPORTATION AND ITS IMPACT ON FINANCIAL RESULTS OF AUTO COMPANIES

**Abstract.** The article characterized urban bus passenger transportation and examines its impact on the financial performance of auto companies. It is important to review this topic in terms of passenger transportation in Ukraine by public transport, indicating the share of road transport. Changes in the growth rates of passenger transportation for the studied years are determined. Features of auto companies activity abroad are revealed. The dynamics of passenger transportation by urban road transport is also calculated as well as transportation in the Western region of Ukraine is considered. The purpose of the article is to compare statistics for identification the causes of unprofitable transportation and find ways to stabilize its financial condition. The study found that unprofitability of transportation is primarily due to the poor quality of service, as a result of which many passengers use either cheaper urban electric transport, taxi or own car. It is noted that the way to improve the financial condition of auto companies by raising prices did not give the expected results. Despite the regular price increase, the activities of road transport companies remain unprofitable, and passenger transportation further carried out at a low level. In addition, the lack of comfort and proper service further provokes a decrease in demand for the use of passenger road transport. Therefore, it is necessary to urgently review the main approaches to the development strategy of auto companies, the application of radical changes in their activities, and hence the introduction of appropriate changes in accounting. The issue also arises of incomplete reimbursement of tolls for transportation of privileged categories of passengers. According to the research, it was concluded that it is necessary to revise the main legislative documents on road transport, taking into account the foreign expe-

rience and to reflect these changes in financial accounting. Providing road transport with innovative technologies will contribute for expanding internal reporting that is very important for managerial decision taking. In addition, these innovations will give the opportunity to monitor the actual use of auto fuels and lubricants and adjust the standards set for them.

**Key words:** auto transport company, auto transport, urban transportations, passenger turnover, fare, income, expenses, financial results.

**JEL Classification:** M41

**DOI:** <https://doi.org/10.36477/2522-1205-2020-60-14>

**Постановка проблеми.** Діяльність пасажирського автотранспорту протягом останніх років характеризується рядом невирішених проблем, а саме: збиткова діяльність попри збільшення попиту на пасажирські перевезення, незадовільні умови перевезень пасажирів, досить часте підняття вартості за проїзд. Незважаючи на намагання суб'єктами господарювання покращити ситуацію, названі проблеми до цього часу залишаються невирішеними.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблемі раціонального функціонування міського пасажирського транспорту та методиці й організації обліку і контролю в автогосподарствах приділяли увагу такі вітчизняні й зарубіжні вчені: О. А. Антонечко, П. Й. Атамас, І. О. Башинська, М. Т. Білуха, Ф. Ф. Бутинець, А. І. Верховський, С. Ф. Голов, К. В. Гнедіна, Й. Я. Даньків, В. П. Завгородній, О. М. Криворучко, І. В. Лисенко, М. Я. Остап'юк, Д. С. Примац, В. В. Сопко, Н. М. Ткаченко, Я. В. Шевчук, В. Г. Шинкаренко та інші. Однак, незважаючи на цінність досліджень цих авторів та враховуючи зростаючі потреби населення у послугах міського пасажирського автотранспорту, дана проблема потребує подальшого дослідження у взаємозв'язку з формуванням фінансових результатів автогосподарств.

**Постановка завдання.** Метою статті є дослідження обсягів перевезень міським

пасажи́рським автотранспортом в Україні, проведення аналізу перевезень даним видом транспорту в розрізі областей Західного регіону України з метою виявлення причин збитковості перевезень і шляхів збільшення їх прибутковості та покращення фінансового стану.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Кожне місто хотіло б мати комфортабельний, швидкий та водночас екологічний і безпечний пасажирський транспорт, а цього можна досягти лише за умови достатньої прибутковості підприємств, що здійснюють пасажирські перевезення. Намагання підприємств покращити свій фінансовий стан за рахунок підняття тарифів не дає очікуваних результатів, оскільки їх діяльність так і залишається збитковою, а умови перевезення пасажирів і надалі здійснюються у переважній більшості випадків з відсутністю належної комфортабельності та сучасного сервісу. Тому, на наш погляд, необхідним є перегляд основних підходів до стратегії розвитку автотранспортних підприємств із застосуванням кардинальних змін у їхній діяльності.

Враховуючи ситуацію, що є характерною для пасажирських перевезень в Україні, розглянемо тенденцію змін у пасажиропотоках, які відбулися протягом 2014-2018 років у міських перевезеннях у розрізі окремих видів громадського транспорту (табл. 1).

Таблиця 1

**Перевезення пасажирів за внутрішньоміським сполученням окремими видами транспорту у 2014-2018 рр.\***

(млн пас., %)

Види транспорту	Роки					Зміни у 2018 р. до 2014 р.
	2014	2015	2016	2017	2018	
А	1	2	3	4	5	6
Автобус	2244 (46,4%)	1666 (39,8%)	1494 (38,0%)	1501 (38,0%)	1436 (37,3%)	-808 (-36,0%)
Тролейбус	1097 (22,7%)	1081 (25,8%)	1039 (26,5)	1058 (26,7)	1016 (26,4%)	-81 (-7,4%)
Трамвай	770 (15,9%)	739 (17,7%)	694 (17,7%)	676 (17,1%)	666 (17,4%)	-104 (-13,5%)
Метрополітен	726 (15,0%)	700 (16,7%)	698 (17,8%)	719 (18,2%)	727 (18,9%)	+1 (+0,1%)
Разом	4837 (100%)	4186 (100%)	3925 (100%)	3954 (100%)	3845 (100%)	-992 (-20,5%)

\*Розраховано за даними [5, с. 57]

Перевезення пасажирів автобусами міського сполучення в розрізі областей Західного регіону України у 2014-2018 рр.\*

(млн пас., %)

Західні регіони України в розрізі областей	Роки					Зміни у 2018 р. до 2014 р.
	2014	2015	2016	2017	2018	
А	1	2	3	4	5	6
Західні регіони України, у тому числі:	355,7	330,7	282,1	295,1	284,6	-71,1 (-20%)
Волинська	43,6	41,6	40,6	34,4	31,3	-12,3 (-28,2%)
Закарпатська	20,2	21,5	19,6	17,9	16,7	-3,5 (-17,3%)
Івано-Франківська	52,7	51,9	34,0	36,5	39,7	-13 (-24,7%)
Львівська	114,4	98,9	83,4	82,3	83,5	-30,9 (-27,0%)
Рівненська	68,0	62,6	55,8	74,0	67,6	-0,4 (-0,6%)
Тернопільська	36,4	32,5	30,1	27,3	24,7	-11,7 (-32,1%)
Чернівецька	20,4	21,7	18,6	22,7	21,1	+0,7 (+3,4%)

\*Розраховано за даними [5, с. 63]

З наведених даних видно, що автомобільний транспорт у структурі пасажирських перевезень посідає перше місце. Перевезення пасажирів тролейбусом займає друге місце, трамвай і метрополітен знаходяться практично на одному рівні. Лише з 2016 по 2018 рік пасажиропотік метрополітену почав випереджати перевезення пасажирів трамваєм, але, як бачимо з даних, наведених у табл. 1, збільшення є незначним.

У цілому в Україні з 2014 по 2018 роки зменшилися пасажиропотоки за всіма видами міського транспорту на 20,5% (з 4837 до 3845 млн пасажирів). Зменшення пасажиропотоків є характерним майже для всіх видів транспорту, крім метрополітену. Але найбільше зменшення перевезень пасажирів торкнулося автобусів: з 2244 млн пасажирів у 2014 році до 1436 у 2018 році, або на 36%, що становить 808 млн пасажирів.

Враховуючи те, що конкретним об'єктом нашого дослідження є автобусні перевезення у Західному регіоні України, розглянемо зміну пасажиропотоків у розрізі семи областей за період з 2014 по 2018 роки (табл. 2). Наведені дані свідчать про те, що найбільше пасажирських автобусних перевезень здійснюється у Львівській та Рівненській областях. Проте спостерігається картина суттєвого зменшення пасажиропотоків, як у цілому по Західному регіону України на 71,1 млн пасажирів, або на 20%, так і в переважній кількості областей (Волинській, Закарпатській, Івано-Франківській, Львівській, Тернопільській), за виключенням лише Чернівецької області, де спостерігаємо зростання пасажиропотоку на 3,4%, що становить 700 тисяч. У Рівненській області також відбулося зменшення

пасажиропотоку на 400 тис., але це становить лише 0,6% для масштабів Рівненської області, що є, беззаперечно, негативним показником. Дані, наведені в табл. 2, у цілому свідчать про зниження обсягів пасажирських перевезень у Львівській області з 2014 по 2018 рр. на 27% (на 30,9 млн пасажирів).

Спад перевезень усіма видами міського пасажирського транспорту в Україні (табл. 1) і автобусами в Західному регіоні (табл. 2), зокрема, пов'язаний із суттєвим скороченням населення України. Так, станом на 01.01.2014 року кількість населення в Україні становила 45 426,2 тис. осіб, а на 01.01.2018 року вже 42 386,4 тис. осіб. Тобто за останніх п'ять років вона зменшилася на 3039,8 тис. осіб, або на 6,7% [1]. Такі негативні демографічні зміни зумовлені рядом факторів: економічними, політичними і соціальними, що спричинили суттєве зменшення народжуваності, збільшення передчасної смертності та масову міграцію населення в пошуках роботи з достойним рівнем оплати праці.

На кількість перевезень пасажирів автобусами та іншими видами міського пасажирського транспорту негативно вплинуло також суттєве збільшення приватного легкового автотранспорту, яким користуються "потенційні" пасажири автобусів. Збільшення ж кількості приватного автотранспорту ускладнило життя містян та завдає безпрецедентну шкоду навколишньому середовищу і здоров'ю людей через забруднення повітря вихлопними газами. Крім того, багато громадян надають перевагу більш дешевому електротранспорту (трамваєм, тролейбусам, метро).

В той же час у багатьох європейських містах сьогодні умови перевезення пасажирів автобусами є набагато комфортнішими, застосовуються електронні квитки, практикується введення безкоштовного проїзду і нашим завданням є напрацювання рекомендацій, направлених на запровадження кращого закордонного досвіду з організації автобусних перевезень в Україні.

У багатьох країнах світу перевезення пасажирів здійснюють автотранспортні підприємства, що належать до різних форм власності: державної (комунальної, муніципальної) та приватної. Це дає змогу органам самоврядування обирати якісних перевізників, які мають можливість відповідати критеріям як на законодавчому, так і на споживчому рівні.

Важливою проблемою в Україні до цього часу залишається оплата проїзду в автобусах, хоч і є вже достатньо прикладів з вирішення цього питання за кордоном та в окремих містах. Так, паралельно з електронними квитками існують квитки, які необхідно закомпостувати у транспортному засобі. Способи купівлі таких квитків різноманітні: від купівлі у спеціально відведених місцях до купівлі у водія автобусу, але ціна квитка в такому випадку буде дорожчою.

Електронні ж квитки для проїзду в автобусах реалізують здебільшого на зупинках громадського автотранспорту, онлайн на спеціальному сайті та у мобільному додатку. Для студентів введена спрощена система оплати за проїзд. Студентські квитки містять електронний чіп, завдяки чому їх можна поповнювати. В багатьох містах є спеціальні картки за проїзд для туристів, у вартість яких входить ще й вартість входу до музеїв міста, що збільшує додаткові надходження коштів до місцевого бюджету.

Таким чином, перейнявши закордонний досвід, вітчизняні фахівці пропонують різні варіанти розвитку пасажирських автоперевезень в Україні. Наприклад, одним із варіантів стратегії розвитку пасажирського автотранспорту в містах України вважають перехід на Західно-Європейську систему розвитку міст "Smart City". Так, І. О. Башинська вважає, що "якісного "стрибка" у транспортній сфері можна досягнути за рахунок використання нових технологій забезпечення процесів перевезень, відповідних сучасним вимогам і високим міжнародним стандартам, зокрема, шляхом використання смарт-інновацій" [8, с. 6], з чим ми повністю погоджуємося. На сьогоднішній день важливим є використання GPS-трекерів, які активно застосовують на автотранспорті. Необхідним є введення мобільних систем для відеоспостереження у міському автотранспорті та встановлення тривожної кнопки, що сприятиме безпеці та комфортабельності перевезень пасажирів. Також І. В. Абрамова та Ю. С. Мельник пропонують "модернізувати транспортну мережу у містах України з урахуванням досвіду Європейських країн, де роботу громадського пасажирського транспорту забезпечують Центри транспортних перевезень, які задовольняють потреби населення у якісних та еко-

номічно обґрунтованих транспортних послугах" [6, с. 95], П. А. Овчар вважає, що потрібно провести реформи та внести зміни до законодавства, "що призведе до підвищення ефективності, безпеки та соціальних стандартів діяльності автомобільного транспорту з використанням провідних практик держав-членів ЄС" [10, с. 205]. Пропозиція є цілком логічною, оскільки вважаємо, що Закон України "Про транспорт" від 10.11.1994 р. № 232/94-ВР [2], Закон України "Про автомобільний транспорт" від 05.04.2001 р. № 2344-III [3] потребують змін своєї редакції.

Заслужує на увагу та підтримку пропозиція А. В. Базилюк та О. І. Малишкіна стосовно витрат: "щоб проконтролювати витрати, підприємства мають право встановлювати порядок контролю, з дотриманням затверджених типових норм витрачання ресурсів, оскільки вони вважаються найбільш обґрунтованими" [7, с. 78]. Водночас Н. Ю. Грицак акцентує увагу на тому, що спостерігається "невідповідність існуючих форм первинних документів, якими оформлюється процес перевезень, сучасним вимогам для побудови інформаційної системи підприємства та рівня аналітичності інформації, яка надається системою бухгалтерського обліку" [9, с. 144].

Ще одним із невирішених питань залишається неповне відшкодування перевезень пільгових категорій пасажирів автобусами міського сполучення, що призводить до недоотримання грошових коштів та негативно впливає на формування фінансових результатів.

**Висновки і перспективи подальших досліджень у даному напрямі.** На нашу думку, необхідно переглянути основні законодавчі документи стосовно автотранспорту, з урахуванням закордонного досвіду країн, та відобразити ці зміни у фінансовому обліку. Забезпечення автотранспорту GPS-трекерами та мобільними системами для відеоспостереження дозволить розширити внутрішньогосподарську звітність, що дуже важливо для прийняття управлінських рішень. До того ж, за допомогою цього підходу виникає можливість здійснення контролю за фактичним використанням паливомастильних матеріалів із переглядом встановлених на них норм. Також необхідне проведення реформи пільгового проїзду з метою покращення фінансового стану автотранспортних підприємств.

## ЛІТЕРАТУРА

1. Мінфін [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://index.minfin.com.ua/reference/people/>.
2. Про транспорт : Закон України від 10.11.1994 р. № 232/94-ВР [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.rada.gov.ua>.
3. Про автомобільний транспорт : Закон України від 05.04.2001 р. № 2344-III [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.rada.gov.ua>.
4. Статистичні дані по галузі автомобільного транспорту – Міністерство інфраструктури України [Електронний ресурс]. – Режим доступу:

<https://mtu.gov.ua/content/statistichni-dani-po-galuzi-avtomobilnogo-transportu.html>.

5. Транспорт і зв'язок України 2018: Статистичний збірник [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat\\_u/2019/zb/08/zb\\_tr2018pdf.pdf](http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2019/zb/08/zb_tr2018pdf.pdf).

6. Абрамова І. В. Стратегічні орієнтири фінансового забезпечення розвитку міського пасажирського транспорту / Абрамова І. В., Мельник Ю. С. // Вісник ЖНАЕУ. – 2017. – № 2 (62), т. 2. – С. 93-97.

7. Базиліук А. В. Бухгалтерський і податковий облік автотранспорту та перевезень : навч. посіб. / Базиліук А. В., Малишкін О. І. – К. : Центр учбової літератури, 2011. – 256 с.

8. Башинська І. О. Розумна система міського пасажирського транспорту як складова Smart City : монографія / Башинська І. О., Філіппов В. Ю. – Х. : Діса плюс, 2018. – С. 220.

9. Грицак Н. Ю. Організація бухгалтерського обліку на автотранспортному підприємстві / Грицак Н. Ю. // Міжнародний збірник наукових праць. – 2011. – № 2(20). – С. 144-154.

10. Овчар П.А. Імплементация державою європейських вимог в галузі пасажирських перевезень в Україні [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [file:///C:/Users/%D0%9E%D0%BB%D0%B5%D0%BD%D0%BA%D0%B0/Downloads/nv\\_nau\\_tech\\_2017\\_275\\_18.pdf](file:///C:/Users/%D0%9E%D0%BB%D0%B5%D0%BD%D0%BA%D0%B0/Downloads/nv_nau_tech_2017_275_18.pdf).

#### REFERENCES

1. Minfin, available at: <https://index.minfin.com.ua/reference/people/>.

2. Pro transport : Zakon Ukrainy vid 10.11.1994 r. № 232/94-VR, available at: <http://www.rada.gov.ua>.

3. Pro avtomobil'nyj transport : Zakon Ukrainy vid 05.04.2001 r. № 2344-III, available at: <http://www.rada.gov.ua>.

4. Statystichni dani po haluzi avtomobil'noho transportu – Ministerstvo infrastruktury Ukrainy, available at: <https://mtu.gov.ua/content/statistichni-dani-po-galuzi-avtomobilnogo-transportu.html>.

5. Transport i zv'iazok Ukrainy 2018: Statystychnyj zbirnyk, available at: [http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat\\_u/2019/zb/08/zb\\_tr2018pdf.pdf](http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2019/zb/08/zb_tr2018pdf.pdf).

6. Abramova, I. V. and Mel'nyk, Yu. S. (2017), Stratehichni oriientyry finansovoho zabezpechennia rozvytku mis'koho pasazhyrs'koho transportu, *Visnyk ZhNAEU*, № 2 (62), t. 2, s. 93-97.

7. Bazyliuk, A. V. and Malys'kin, O. I. (2011), Bukhhalters'kyj i podatkovyj oblik avtotransportu ta perevezen': navch. posib., Tsentr uchbovoi literatury, K., 256 s.

8. Bashyn'ska, I. O. and Filippov, V. Yu. (2018), Rozumna systema mis'koho pasazhyrs'koho transportu iak skladova Smart City : monohrafiia, Disa plus, Kharkiv, s. 220.

9. Hrytsak, N. Yu. (2011), Orhanizatsiia bukhhalters'koho obliku na avtotransportnomu pidpriemstvi, *Mizhnarodnyj zbirnyk naukovykh prats'*, № 2(20), s.144-154.

10. Ovchar, P. A. Implementatsiia derzhavoiu ievropejs'kykh vymoh v haluzi pasazhyrs'kykh perevezen' v Ukraini, available at: [file:///C:/Users/%D0%9E%D0%BB%D0%B5%D0%BD%D0%BA%D0%B0/Downloads/nv\\_nau\\_tech\\_2017\\_275\\_18.pdf](file:///C:/Users/%D0%9E%D0%BB%D0%B5%D0%BD%D0%BA%D0%B0/Downloads/nv_nau_tech_2017_275_18.pdf).

*Стаття надійшла до редакції 08 травня 2020 року*

## УПРАВЛІННЯ ФІНАНСАМИ ТА ДІЯЛЬНІСТЮ БАНКІВСЬКИХ УСТАНОВ

УДК 658:336.71

*Миронов Ю. Б.,  
yuriy@myronov.com, ORCID: 0000-0002-9015-506X,  
Researcher ID: E-9613-2019*

*к.е.н., доц., доцент кафедри туризму та готельно-ресторанної справи, Львівський торговельно-економічний університет, м. Львів*

*Сватюк О. Р.,  
svatuk@gmail.com, ORCID: 0000-0003-0099-2532*

*к.е.н., доц., завідувач кафедри економіки і маркетингу, Навчально-науковий інститут підприємництва та перспективних технологій, Національний університет "Львівська політехніка", м. Львів*

*Жеребило І. В.,  
zherebilo@gmail.com, ORCID: 0000-0002-3147-9590*

*к.філос.н., доц., директор, Львівський навчально-науковий інститут ДВНЗ "Університет банківської справи", м. Львів*

## УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ ТА ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ БАНКІВ

**Анотація.** Розглянуто сучасні підходи науковців щодо поняття стратегічного управління діяльністю банківських установ. Порівняно проблематику діяльності банків відповідно до кризових умов сьогодення. Охарактеризовано систему управління банком на основі стратегії поступового згорання роздрібною мережі та діджиталізації менеджменту за такими напрямками: розроблення онлайн-стратегії поступового згорання філії банку, орієнтованої на цільову аудиторію; удосконалення організаційної структури банку на основі підвищення ролі менеджера з соціальних мереж; скорочення чисельності працівників; оновлення терміналів самообслуговування та впровадження багатоканального технологічного забезпечення; покращення онлайн-системи клієнтської інтернет-підтримки; пошукова оптимізація сайту; використання всіх можливостей соціальних мереж; покращення контент-маркетингу, мобільної та медійної реклами, кастомізованих повідомлень для кожного користувача банку. Визначено етапи стратегічного управління за умов діджиталізації діяльності банківських установ. Висвітлено особливості декомпозиції цифрового стратегічного управління банківськими послугами для визначення можливостей швидкого задоволення попиту клієнтів та послідовної його реалізації у банку. Специфічну увагу приділено питанням розробки ефективної системи клієнтської підтримки, побудованої на брендингу. Визначено характерні риси сучасної фінансової системи. Обґрунтовано доцільність використання положень нової фінансової системи, яка народжується в колаборації традиційних банків і фінтех-компаній. Охарактеризовано особливості впровадження digital-стратегії в АТ "Райффайзен Банк Аваль". Виокремлено ключові чинники підвищення довіри населення банківській системі за сучасних умов. Визначено перспективні напрями подальших наукових досліджень у даному напрямі.

**Ключові слова:** діджиталізація; стратегія цифровізації; стратегічний менеджмент; банківська система; онлайн-банкінг.

*Myronov Yu. B.,  
yuriy@myronov.com, ORCID: 0000-0002-9015-506X,  
Researcher ID: E-9613-2019*

*Ph.D., Associate Professor, Associate Professor of the Department of Tourism and Hotel&Restaurant Business, Lviv University of Trade and Economics, Lviv*

*Svatiuk O. R.,  
svatuk@gmail.com, ORCID: 0000-0003-0099-2532,*

*Ph.D., Associate Professor, Head of the Department of Economics and Marketing, Educational and Scientific Institute of Entrepreneurship and Advanced Technologies, Lviv Polytechnic National University, Lviv*

Zherebylo I. V.,

zherebilo@gmail.com, ORCID: 0000-0002-3147-9590,

Ph.D., Associate Professor, Director, Lviv Educational and Scientific Institute of Banking University, Lviv

## **IMPROVEMENT OF STRATEGY AND DIGITALIZATION OF BANKS MANAGEMENT**

**Abstract.** *Modern approaches of scientists to the concept of strategic management of banking institutions are considered. Comparative issues of banks' activity in accordance with today's crisis conditions are considered. The bank management system is characterized on the basis of the strategy of gradual enfoldment of the retail network and digitalization of management in the following areas: development of an online strategy for the gradual closure of the bank's branches, focused on the target audience; improving the organizational structure of the bank based on increasing the role of social media manager; reduction of the employees number; renewal of self-service terminals and introduction of multi-channel technological support; improving the online customer support system; search engine optimization; use of all opportunities of social networks; improving of content marketing, mobile and media advertising, customized messages for each bank client. The stages of strategic management under the conditions of digitalization of banking institutions are determined. The peculiarities of decomposition of digital strategic management of banking services for determining the possibilities of fast satisfaction of customer demand and its consistent implementation in the bank are highlighted. Particular attention is paid to the development of an effective customer support system based on branding. The characteristic features of the modern financial system are determined. The expediency of using the provisions of the new financial system, which is born in the collaboration of traditional banks and fintech companies, is substantiated. The peculiarities of digital strategy introduction in "Raiffeisen Bank Aval" JSC are characterized. The key factors of increasing public confidence in the banking system in modern conditions are highlighted. Perspective directions of further scientific researches in this direction are determined.*

**Keywords:** digitalization; digital strategy; strategic management; banking system; online banking.

**JEL Classification:** G21; M15.

**DOI:** <https://doi.org/10.36477/2522-1205-2020-60-15>

**Постановка проблеми.** Криза становить загрозу не лише для прибутковості діяльності банків, але й загалом для їхнього функціонування. Істотними причинами припинення діяльності банків є їхня неспроможність нейтралізувати ризики в банківській системі та забезпечити цифровізацію діяльності. А також платити за своїми зобов'язаннями, що викликано недостатністю ресурсної бази й розміру статутного капіталу в перерахунку на матеріальні цінності. За нинішніми мірками банківська система – повільна щодо цифрових каналів, дорога, навіть локальна. Банки одержимі ідеями контролю й централізації, а тому вони будують власні центри обробки даних і розробляють приватну економічну безпеку баз даних та мереж, а це значні операційні витрати. Посідаючи великий масив даних, банки не використовують їх у повній мірі. Повільність цифровізації банківської системи особливо проявляється у міжнародних платіжних документах – через урядові заходи з боротьби з відмиванням грошей та ухиленням від податків. Централізована модель управління грошово-кредитною системою, яка орієнтована на національну економіку, потребує змін стратегії, діджиталізації діяльності та менеджменту банків. Усе вищезазначене і визначає актуальність досліджуваних теми, а саме: необхідність проведення детального опрацювань у сфері стратегічного менеджменту банків з метою виведення діяльності вітчизняних банківських установ на новий рівень діджиталізації менеджменту.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Наукові дослідження щодо стратегічного управління охоплюють аналіз та планування, що висвітлено в закордонних та вітчизняних працях. Фундаментальними положеннями з питань банківської стратегії, її основних засад, стратегічного й тактичного планування є напрацювання Дж. Сінкі [1]. Дослідження українських науковців О. Вовчак, О. Кириченко, Т. Васильєвої, С. Козьменко, І. Школьник щодо проблем банківських стратегій базується на інвестиціях закордонних банків у філії в Україні, що охоплює як бізнес загалом, так і менеджмент порізно [2; 3]. Г. Чепелюк, А. Лісняк радять враховувати у процесі стратегічного планування ринкові переваги, імідж банків, індекси конкурентної спроможності установ в кризовий період [4; 5]. Наведені аспекти широко охоплюють мету й завдання діяльності кредитної установи. У працях Л. Примостки, О. Шелест, О. Скрипниченко в основу фундаментальних та прикладних досліджень теорії менеджменту банків покладено інноваційний досвід економічно розвинених країн ЄС, який адаптований до умов України [6; 7].

Кардинальні зміни діджиталізації банків описав Бретт Кінг, говорячи про тенденції з 2012 р. у галузі фінансових послуг і платежів – від глобальної боротьби за монополізацію мобільного гаманця до використання хмарних сервісів, від революції в області соціальних мереж до появи споживачів, яким банки (як будівлі) взагалі не потрібні [8]. Напрями діяльності традиційних банків описав

Кріс Скіннер, зокрема обґрунтував погляди на економіко-політичні аспекти нової фінансової системи, використання блокчейну, мобільних технологій для створення Інтернету цінностей [9].

Стосовно вітчизняного банківського середовища А. Гулей, С. Гулей охарактеризували цифрову трансформацію та нових учасників фінансового ринку [10].

**Постановка завдання.** Метою статті є дослідження стратегії та змін у діджиталізації діяльності банку для розкриття взаємозв'язку між основними елементами стратегії за умов спаду економіки й посилення конкурентної боротьби на фінансових ринках. Тому дослідження ґрунтується на підходах розробки напрямів змін та удосконалення стратегічного управління в банку в контексті формування його конкурентних переваг на основі використання досвіду банку з іноземним капіталом АТ "Райффайзен Банк Аваль".

**Виклад основного матеріалу дослідження.** З урахуванням теперішніх наукових підходів до визначення стратегічного управління поняття "стратегічне управління банком" розглядають зазвичай з таких позицій:

1) як процес визначення ключових пріоритетів у "діяльності та відповідної розробки й реалізації сценаріїв розвитку й планів заходів, що сприяють виконанню місії банку та успішному досягненню встановлених цілей" [3, с. 8];

2) як "управлінський процес підтримання відповідності між цілями банку і наявними ресурсами в умовах постійної зміни ринку і правил державного регулювання" [11].

При цьому автори в роботах [5; 6] характеризують "стратегічне управління діяльністю банку" як певний вид управлінської діяльності, спрямований на формування бажаного "економічного стану конкретного об'єкта в розглянутій сфері, досяжного в довгостроковій (але доступній для огляду) перспективі та такого, що допускає істотну зміну якісних характеристик його розвитку", що має необоротні чи довготермінові наслідки.

О. Шелест, О. Скрипниченко зазначають: "Правильно обрана банком стратегія в процесі реалізації повністю відповідає як внутрішнім, так і зовнішнім чинникам його діяльності, дає банку конкурентну перевагу, що сприяє підвищенню інтенсивності його діяльності, цілеспрямована на підтримку довгострокової ділової активності банку" [7].

Конкурентна позиція банку прямо та обернено взаємопов'язана зі стратегічним управлінням та стратегічним плануванням. У стратегічному управлінні й плануванні конкурентоспроможність виступає одним із цільових орієнтирів. Важливим є визначення бачення, місії та стратегічних цілей банку, які виступають засадничими підвалинами реалізації загальної стратегії його розвитку як цілісної системи (що доводить необхідність ще й системного підходу). Зазвичай на даному етапі використовують такі інструменти, як: технологія "дерева цілей", модель Менделоу та інші [1, с. 454]. Стратегія банку при цьому виступає як концепція

згортання діяльності дрібних філій, а стратегічний аналіз є синтезом управлінських та аналітичних функцій у відділеннях-флагманах. Робочі години філій обмежені, digital-банк працює цілодобово. Це дозволяє топ-менеджменту кредитної установи як максимально використати внутрішній потенціал, так і скористатися сприятливими зовнішніми чинниками чи мінімізувати втрати за умов негативних для банку подій на ринку. Зрозуміло, що з'явиться велика чисельність звільнених банківських працівників як негативна сторона цих змін.

Визначення місця банку на ринку повинно проводитися за посередництвом ситуаційного аналізу. "Ситуаційний аудит і SWOT-аналіз допомагають менеджерам визначити альтернативні напрямки дій, сегментацію цільової аудиторії клієнтів, дати їм оцінку. Ідея полягає в тому, щоб, спираючись на сили та можливості, скоригувати чи елімінувати слабкості та загрози (сила і слабкість сприймаються як внутрішні чинники, а можливості та загрози – як зовнішні)" [3, с. 208].

Контекст місця розташування визначає основні пропозиції для клієнтів, наприклад банкомат біля університету пропонує рекламу кредитів на навчання та дебетові картки для зарахування стипендій. В автосервісі – пропозиції з автокредитів та страхування життя, при агентстві з продажу нерухомості є зміст розмістити рекламу з питань іпотеки. Ключова компетенція банку – це алгоритм розрахунку ризиків, який обробляє за секунди дані, що базуються на імені клієнта, його даті народження, поштової адресі й обставинах покупки.

Після визначення на попередніх етапах основних стратегічних напрямів та конкретних цілей розвитку "формується набір стратегічних альтернатив та, на основі оцінювання їхньої перспективності та вигідності з економічної точки зору, здійснюється відбір найкращої" [12, с. 275].

У світі спостерігається тенденція, за якої клієнти поступово перестають ходити в банківські відділення. Сьогодні за умов пандемії коронавірусу COVID-19 digital-стратегія в роздрібних філіях банків залежить від Інтернету та мобільного банкінгу, яким користується цільова аудиторія. Це вимагає детального вивчення проблем клієнтів, автоматизації терміналів самообслуговування. Першим прикладом були безконтактні картки лондонського Oyster або гонконгського Octopus. Vanco Original – перший бразильський цифровий банк, щороку аналізує особисті цілі своїх клієнтів. Якщо велике число клієнтів вказують, наприклад, як особисту мету – автомобіль певної марки, то банк може зробити гуртову закупівлю автомобілів зі знижкою й потім запропонувати клієнтам зробити покупку або взяти кредит. Виходить свого роду соціальний краудфандинг.

При стратегічному плануванні складається перелік питань, на які необхідно отримати відповідь менеджменту банку. У класичних організаційних структурах банків є такі питання, що суперечать успішним інноваціям. Наприклад, у філіях часом не розуміють, що відбувається в кол-центрі, а відділ, який керує терміналами самообслуговування, не

спілкується з відповідальними за Інтернет. Наслідком є затримки обробки трансакцій, проблеми в передачі даних, іноді навіть внутрішня конкуренція, якщо ключові результати відділів пов'язані зі залученням та утриманням клієнтів на певному каналі.

На етапі планування аналіз первинних даних дозволяє визначити джерела інформації, з яких надалі будуть братися дані, як саме клієнту зручно проводити різні типи трансакцій, і надавати альтернативи з урахуванням різних обставин.

Іншою проблемою інтернет-маркетологів і менеджерів нижчого рівня в організаційній структурі є недостатні повноваження впливу на бюджет покращення мобільного банкінгу, якості Інтернету, соціальних мереж та медіа. Під час підготовки до розробки digital-планів необхідно аналізувати структуру балансу установи, стан її дебіторської та кредиторської заборгованості, стан позабалансових рахунків. «Структура та якість активів і пасивів розглядається у динаміці, визначається частка прибуткових і неприбуткових активів, простроченої та сумнівної заборгованості. Структура доходів та витрат аналізується за групами, передбаченими планом рахунків та проводиться порівняння з аналогічним періодом минулого року» [9]. Визначається, які заходи проведені банком для забезпечення стабільної прибуткової практики, збільшення доходів, скорочення витрат, поліпшення якості активів. Специфічну увагу аналітики повинні присвятити аналізу кредитних операцій як основного джерела доходів банку. Для характеристики здатності банку залучати ресурси визначається частка коштів фізичних і юридичних осіб у загальній сумі зобов'язань, визначається тенденція щодо їхнього збільшення чи зменшення. Бретт Кінг у книзі «Банк 3.0» показує, як збільшується розрив між клієнтами й постачальниками фінансових послуг; як з'являються альтернативні можливості, які можуть обвалити банківську галузь. «Багатоканальність – умова виживання сучасних фінансових установ» [8].

Усі банки роблять акценти на новий рівень онлайн-обслуговування на оптимізованих сайтах банку, терміналах самообслуговування, мобільний банкінг. З поширенням Інтернету і мобільного банкінгу з'явилася абсолютно нова генерація клієнтів, які вкрай нетерплячі, сповнені скепсису, цинічні та уміють добиватися своїх потреб і мотивів.

Важливим етапом стратегічного управління є розробка ефективної системи клієнтської підтримки, побудованої на брендингу. На даному етапі розробляється система показників, використання якої служить інформаційною базою для прийняття рішень про необхідність внесення змін до обраної стратегії розвитку банку. На цьому етапі також доцільно застосовувати матричні методи, сценарний аналіз, методи прогнозування. Nootsuite у 2018 році визначав кількість інтернет-користувачів у світі, що зросла на 7 % і досягла позначки в 4,021

мільярда, що складає 53 % від усього населення Землі. При цьому використання соціальних медіа по всьому світу досягнуло позначки в 3196 мільярда користувачів (42,13 %). За дослідженнями «Цифрові технології 2020» (Digital 2020), Інтернет використовували понад 4,5 мільярда людей, тоді як користувачі соціальних медіа пройшли позначку 3,8 мільярда, тобто майже 60 % населення світу [13]. За таких умов просування в Інтернеті стає одним із найбільш перспективних та ефективних маркетингових інструментів.

Ще одним кроком до повного оновлення фінансової системи є цифровий банк. Це банк, який здійснив перехід від фізичної структури, базованої на будівлях і людях, до програм і серверів. Сучасне покоління зможе успішно користуватися послугами такого виду банку, чого не можна сповна сказати про старше покоління. Тому зрозумілим є те, що людство поки що не готове до стовідсоткової цифровізації банківської системи.

Покращенням цифрового, маркетингового управління в банку є підвищення повноважень менеджера з соціальних медіа на рівні віцепрезидента або директора і потужна команда. Соціальний медіа-маркетинг (SMM, Social Media Marketing) є комплексом «дій, які спрямовані на розкручування, просування і рекламу послуг або товарів компанії за допомогою соціальних ресурсів» [14].

Банк повинен мати «необхідні інструменти для надійного зберігання грошей, відповідного їхнього інвестування, зручного здійснення платежів усередині країни чи за кордоном, зручного перетворення безготівкових грошей у готівку при необхідності. Але «зараз банк – це не те, куди ви ходите, а те, що ви робите» – гасло Бретта Кінга [8].

Вагому роль у стратегічному плануванні банківських установ відіграє розробка digital-стратегії. Яскравим прикладом такого стратегічного планування є АТ «Райффайзен Банк Аваль», який ще з 2018 року працює на основі затвердженої digital-стратегії. Це охоплює створення Digital Hub, відкриття нових digital-відділень та розробку нових продуктів. Станом на 2019 рік впроваджено новий інтернет-банкінг для фізичних осіб Raiffeisen Online (392000 зареєстрованих клієнтів), оновлено мобільний додаток Raiffeisen Online (277000 користувачів), відремонтовано та відкрито 7 digital-відділень у чотирьох містах України, відповідно до нової концепції трансформації відділень впроваджено нову функціональну роль digital-амбасадора, який знайомить клієнтів з онлайн-каналами обслуговування у банку, запроваджено новий продукт Visa Checkout тощо.

При аналізі веб-сайту Райффайзен Банк Аваль (<https://aval.ua/>) за допомогою сервісів «Google Analytics» і «Google Data Studio» за 2019 р. отримано таку інформацію щодо здійснення операцій з використанням платіжних карток (рис. 1).



**Рис. 1. Аналіз кількості операцій з використанням платіжних карток Райффайзен Банк Аваль**  
Джерело: інформація, отримана за допомогою сервісів “Google Analytics” і “Google Data Studio”

Результатом таких рішень керівництва банку є посилення його конкурентоспроможності на ринку фінансових послуг, збільшення довіри клієнтів та залучення нових. За 2018-2020 роки АТ “Райффайзен Банк Аваль” відчув суттєві позитивні зміни діджиталізації стратегії, що охоплює створення Digital Hub, відкриття нових digital-відділень, втілення інновацій та розробку нових продуктів й пошуку можливостей. Як наслідок – зростання кількості споживачів банківських продуктів.

Характеристика активів АТ “Райффайзен Банк Аваль” у 2018 році – 73800,8 млн грн, що більше на 10 % до попереднього 2017 року; в 2019 році активи – 95159 млн грн (п’ята позиція в рейтингу). Видача кредитів клієнтам зросла на 27% і становила 47317,5 млн грн, а зобов’язання перед ним суттєво зросли до 58359,9 млн грн (збільшення 12%). За 2019 рік задекларовано 4749 млн грн прибутків [15]. Райффайзен Банк Аваль орієнтований на “середнього” споживача, забезпечуючи нижчу ціну на банківські послуги. Таким чином, банк захищений від конкурентів своїми ціновими перевагами. Його нижчі ціни означають також, що вони менш чутливі до несприятливих зовнішніх умов ринку, ніж у конкурентів.

Технологія оцінювання кредитної спроможності позичальника фізичної особи в АТ “Райффайзен Банк Аваль” така: аналіз кредитоспроможності потенційних позичальників; документальне оформлення кредитних відносин; моніторинг фінансового стану; моніторинг застави; контроль цільового використання кредитних ресурсів; контроль виконання умов кредитного договору; формування резервів. Результатом успішної взаємодії усіх елементів процесу формування кредитної політики банку є розроблення кредитної політики, “механізм

ефективної реалізації якої передбачає наявність двох необхідних ланцюгів:

1) механізму фінансового забезпечення кредитної політики, основними елементами якого є джерела формування кредитних ресурсів, форми та методи залучення коштів;

2) механізму банківського кредитування, що реалізується через різноманітні кредитні процедури та види кредитних продуктів” [16].

Важливим чинником, що впливає на стабільність банківської системи, є довіра населення цифровій системі економічної безпеки корпорації. Показниками, за допомогою яких можна виміряти такий рівень довіри, є: темп зростання депозитів та кредитів, частка довгострокових кредитів у загальній кредитній структурі, частка гривневих кредитів. Інструментом підвищення довіри населення банківській системі може слугувати і банківське рейтингування, оскільки якісні та адекватні ринкової ситуації банківські рейтинги допомагають їх користувачам приймати ефективні фінансові рішення, усуваючи таким чином інформаційну асиметрію та підвищуючи стабільність макроекономічної системи [17].

**Висновки і перспективи подальших досліджень у даному напрямі.** За сучасних умов діяльність банків повинна базуватися на засадах стратегії діджиталізації діяльності та управління, на основі чого кожен банк може визначити власні конкурентні переваги чи слабкі місця й встановити, які саме сегменти ринку він зможе забезпечувати певними банківськими продуктами. В Україні довгостроковими є стратегія поступового згортання роздрібної мережі та стратегія цифровізації на 1-3 роки. Це пояснюється соціальними, політичними, правовими чинниками. Старшій цільовій групі

клієнтів психологічно важко довіряти банку, який не має фізичної присутності. Аналіз діджиталізації діяльності комерційних банків дозволить обґрунтувати не тільки поточну діяльність, а й подальший розвиток банку як суб'єкта господарювання, сформулювати передумови для оцінки доцільності управлінських рішень, які приймаються на перспективу. Важливим чинником, що впливає на стабільність банківської системи, є рівень довіри населення до банків.

Цифровий банк повинен вибудовувати релевантний (в залежності від місцезнаходження та потреб користувача) і довірчий діалог з клієнтом і йти туди, де його клієнтам зручно спілкуватися – в соціальній мережі. Соціальний медіа-маркетинг є найменш витратним способом просування бренду/продукту на глобальному рівні та є одним із найперспективніших інструментів. Діджиталізація діяльності банківських установ, впровадження інноваційних банківських продуктів та прогресивних технологій маркетингу є надзвичайно актуальними питаннями для подальших наукових досліджень.

#### ЛІТЕРАТУРА

1. Sinkey J. F. *Commercial Bank Financial Management in the Financial-Services Industry* / J. F. Sinkey. – Macmillan Publishing Company, 1992. – 899 p.
2. Вовчак О. Д. Розвиток стратегічного управління та його особливості в банках з іноземним капіталом / О. Д. Вовчак // *Технологический аудит и резервы производства*. – 2016. – № 4 (5). – С. 36-41.
3. *Маркетинг у банку* / [Т. А. Васильєва, С. М. Козьменко, І. О. Школьник та ін.]. – Суми : ДВНЗ “УАБС НБУ”, 2014. – 353 с.
4. Чепелюк Г. М. Стратегічний аналіз та планування розвитку банку в умовах взаємодії з чинниками зовнішнього середовища / Г. М. Чепелюк // *Ефективна економіка*. – 2019. – № 5. URL : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7060>.
5. Лісняк А. Є. Формування стратегії забезпечення фінансової безпеки банку / А. Є. Лісняк // *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. – 2018. – Вип. 22. – Ч. 2. – С. 71-76. URL : [http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/22\\_2\\_2018ua/19.pdf](http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/22_2_2018ua/19.pdf).
6. Примостка Л. О. *Фінансовий менеджмент у банку* / Л. О. Примостка. – [3-тє вид., допов. і переробл.]. – К. : КНЕУ, 2012. – 338 с.
7. Шелест О. Л. Вдосконалення стратегії управління прибутковістю банку з використанням імітаційної моделі / О. Л. Шелест, О. В. Скрипниченко // *Ефективна економіка*. – 2019. – № 12. URL : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7473>.
8. King B. *Bank 3.0: Why Banking Is No Longer Somewhere You Go, But Something You Do* / B. King. – Marshall Cavendish International, 2012. – 399 p.
9. Skinner Ch. *Digital Bank: Strategies to Launch or Become a Digital Bank* / Ch. Skinner. – Marshall Cavendish International, 2014. – 300 p.

10. Гулей А. І. Цифрова трансформація вітчизняного банківського середовища в умовах розвитку фінтех-екосистеми / А. І. Гулей, С. А. Гулей // *Український журнал прикладної економіки*. – 2019. – Том 4. – № 1. – С. 6-15.

11. *Банківський менеджмент* / [О. А. Кириченко, І. В. Гіленко, С. Л. Роголь та ін.]. – К. : Знання-Прес, 2002. – 438 с.

12. Живко З. Б. *Корпоративне управління в системі економічної безпеки : навч. посібник* / З. Б. Живко, О. Р. Сватюк, М. І. Копитко. – Львів : ЛьвДУВС, 2018. – 456 с.

13. *Digital 2020: 3.8 Billion People Use Social Media*. URL : <https://wearesocial.com/blog/2020/01/digital-2020-3-8-billion-people-use-social-media>.

14. Zarella D. *The Social Media Marketing Book* / D. Zarella. – O'Reilly Media, 2009. URL : [http://danzarella.com/Social\\_Media\\_Marketing\\_Book\\_ch1\\_3.pdf](http://danzarella.com/Social_Media_Marketing_Book_ch1_3.pdf).

15. Найприбутковіші українські банки 2019 року // *Економічна правда*. – 2020. – 13 лютого. URL : <https://www.epravda.com.ua/news/2020/02/13/657043/>.

16. Полінкевич О. М. Суть, принципи та типи кредитної діяльності комерційного банку / О. М. Полінкевич, І. І. Сидорук, Т. В. Тимошук // *Економічний форум*. – 2014. – № 4. – С. 248-254.

17. Миронов Ю. Б. Банківське рейтингування як інструмент стабілізації національної економіки / Ю. Б. Миронов // *Праці Наукового товариства ім. Шевченка. Економічний збірник*. – 2017. – Том I. – С. 377-396.

#### REFERENCES

1. Sinkey, J. F. (1992), *Commercial Bank Financial Management in the Financial-services Industry*, Macmillan Publishing Company, 899 p.
2. Vovchak, O. D. (2016), *Rozvytok stratehichnoho upravlinnia ta yogo osoblyvosti v bankakh z inozemnym kapitalom, Tekhnolohicheskij audit i rezervy proizvodstva*, 4 (5), pp. 36-41.
3. Vasyliieva, T. A. Kozmenko, S. M. Shkolnyk, I. O. et al. (2014), *Marketynh u banku*, Sumy, DVNZ “UABS NBU”, 353 p.
4. Chepeliuk, H. M. (2019), *Stratehichniy analiz ta planuvannya rozvytku banku v umovakh vzaiemodii z chynnykamy zovnishnioho seredovyscha, Efektivna ekonomika*, 5, URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7060>.
5. Lisnyak, A. Ie. (2018), *Formuvannya stratehii zabezpechennia finansovoi bezpeky banku, Naukoviy visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu. Seriya: Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove hospodarstvo*, 22 (2), pp. 71-76, URL: [http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/22\\_2\\_2018ua/19.pdf](http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/22_2_2018ua/19.pdf).
6. Prymostka, L. O. (2012), *Finansoviy menedzhment u banku*, Kyiv, KNEU, 338 p.
7. Shelest, O. L. and Skrypnychenko, O. V. (2019), *Vdoskonalennia stratehii upravlinnia prybutkovistiu banku z vykorystanniam imitatsiinoi modeli, Efektivna ekonomika*, 12, URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7473>.

8. King, B. (2012), *Bank 3.0: Why Banking Is No Longer Somewhere You Go, But Something You Do*, Marshall Cavendish International, 399 p.

9. Skinner, Ch. (2014), *Digital Bank: Strategies to Launch or Become a Digital Bank*, Marshall Cavendish International, 300 p.

10. Hulei, A. I. and Hulei, S. A. (2019), *Cyfrowa transformacja witalności bankowego środowiska w warunkach rozwoju fintech-ekosystemy*, *Ukraiński журнал прикладної економіки*, 4 (1), pp. 6-15.

11. Kyrychenko, O. A. Hilenko, I. V. and Rohol, S. L. (2012), *Bankivskyi menedzhment*, Kyiv, Znannia-Pres, 438 p.

12. Zhyvko, Z. B., Svatiuk, O. R. and Kopytko, M. I. (2018), *Korporatyvne upravlinnia v systemi ekonomichnoi bezpeky*, Lviv, LvDUVS, 456 p.

13. Digital 2020: 3.8 billion social media users, URL: <https://wearesocial.com/blog/2020/01/digital-2020-3-8-billion-people-use-social-media#>.

14. Zarella, D. (2009), *The Social Media Marketing Book*, O'Reilly Media, URL: [http://danzarella.com/Social\\_Media\\_Marketing\\_Book\\_ch1\\_3.pdf](http://danzarella.com/Social_Media_Marketing_Book_ch1_3.pdf).

15. Naiprybutkovishi ukraiynski banky 2019 roku, *Ekonomichna Pravda*, February 13, 2020, URL: <https://www.epravda.com.ua/news/2020/02/13/657043/>.

16. Polinkevych, O. M. Sydoruk, I. I. and Tymoschuk, T. V. (2014), *Sut, pryntsyipy ta typy kredytnoi diialnosti komertsii banku*, *Ekonomichnyi forum*, 4, pp. 248-254.

17. Myronov, Yu. B. (2017), *Bankivske reitynhuвання yak instrument stabilizatsii natsionalnoi ekonomiky*, *Pratsi naukovoho tovarystva imeni Shevchenka. Ekonomichnyi zbirnyk*, 1, pp. 377-396.

*Стаття надійшла до редакції 03 травня 2020 року*

## БУХГАЛТЕРСЬКИЙ ОБЛІК, АНАЛІЗ І КОНТРОЛЬ

УДК 657.01

Соколенко Л. Ф.,

sokol1207@ukr.net, ORCID ID: 0000-0002-4608-8963,

Researcher ID: W-1521-2018,

к.е.н., доц., доцент кафедри бізнес-економіки та адміністрування, Сумський державний педагогічний університет імені А.С.Макаренка, м. Суми

Чижевська Л. В.,

chizhev@ztu.edu.ua, ORCID ID: 0000-0002-0361-3529,

Researcher ID: AAE-7504-2020,

д.е.н., проф., професор кафедри обліку і аудиту, Державний університет "Житомирська політехніка", м. Житомир

### БУХГАЛТЕРСЬКИЙ ОБЛІК ФОРМУВАННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ МАТЕРІАЛЬНО-ТЕХНІЧНОЇ БАЗИ КЕРУЮЧИХ КОМПАНІЙ СФЕРИ ЖКГ

**Анотація.** У статті розглянуто напрями удосконалення системи бухгалтерського обліку у керуючих компаніях сфери житлово-комунального господарства в умовах цифровізації. Створення інституційного середовища для реалізації функцій системи бухгалтерського обліку в цифровому середовищі підприємства необхідне для забезпечення законності операцій у системі бухгалтерського обліку загалом. Виходячи з особливостей діяльності підприємств житлово-комунального господарства, слід виділити два типи цієї бази для цілей бухгалтерського обліку: 1) матеріально-технічну базу, яка належить компанії щодо права власності; 2) матеріально-технічна база, яка знаходиться на відповідальному зберіганні. Запропоновано порядок бухгалтерського обліку операцій з формування і використання матеріально-технічної бази таких компаній. Описана методика охоплює: визначення підпроцесів та господарських операцій керуючої компанії у сфері житлово-комунального господарства за досліджуванним бізнес-процесом; конкретизацію або удосконалення кореспонденції рахунків за операцією з урахуванням норм податкового законодавства; уточнення підходу до вартісного вимірювання об'єктів бухгалтерського обліку. Описано підхід до оцінки забезпечень майбутніх витрат і платежів на ремонт матеріально-технічної бази. Застосування цього підходу для розрахунку майбутніх витрат на планові ремонти дозволяє їх оцінити, виходячи з принципу відповідності доходів і витрат. Авторські розробки враховують вимоги національного податкового законодавства та вимог розкриття інформації у фінансовій звітності керуючої компанії.

**Ключові слова:** матеріально-технічна база, керуюча компанія у сфері ЖКГ, капітальні інвестиції, забезпечення майбутніх витрат та платежів, бізнес-процес.

Sokolenko L. F.,

sokol1207@ukr.net, ORCID ID: 0000-0002-4608-8963,

Researcher ID: W-1521-2018,

Ph.D., Associate Professor, Associate Professor of the Department of Business Economics and Administration, Sumy State Pedagogical University named after A.S. Makarenko, Sumy

Chyzhevska L. V.,

chizhev@ztu.edu.ua, ORCID ID: 0000-0002-0361-3529,

Researcher ID: AAE-7504-2020,

Doctor of Economics, Professor, Professor of the Department of Accounting and Audit, "Zhytomyr Polytechnic" State University, Zhytomyr

### ACCOUNTING OF FORMATION AND USE OF MATERIAL AND TECHNICAL BASE OF MANAGING COMPANIES IN THE FIELD OF HOUSING AND UTILITIES

**Abstract.** The article considers the directions of accounting system improvement in the housing and utility managing companies under the conditions of digitalization. Creating an institutional environment for the implementation of the accounting system functions in the enterprise's digital environment is necessary to ensure the

*legitimacy of transactions in the accounting system in general. The accounting approach for the formation and use operations of material and technical base of such companies has been proposed. Based on the peculiarities of the housing and utility managing companies' activities two types of this base for accounting purposes is highlighted: 1) material and technical base, which belongs to the company on property rights; 2) material and technical base, which is in responsible storage. The described methodology includes: determination the sub-processes in the researched business process and business operations of the housing and utility managing companies; concretization and improvement of accounting correspondence on operation taking into account the tax legislation; clarification of the approach to the cost measurement of accounting objects. The approach to estimation of future expenses and payments endowment for repair of material and technical base has been characterized. For creating the long-term or short-term endowment for future costs for planned repairs of material and technical base, the authors recommend to calculate the amount of monthly funding, based on the intensity of equipment functioning. Author's recommend improvements considering the requirements of national tax legislation and requirements of the information disclosure in the financial statements of the managing company. The use of this approach in the calculation of endowment of future costs for planned repairs allows an economical assessment of such provisions based on the principle of compliance of income and expenses.*

**Key words:** material and technical base, housing and utility managing company, capital investments, endowment of future expenses and payments, business process.

**JEL Classification:** M 41

**DOI:** <https://doi.org/10.36477/2522-1205-2020-60-16>

**Постановка проблеми.** Специфічний інструментарій, використовуваний для ведення бухгалтерського обліку у цифровому середовищі, зазнає суттєвих трансформацій, як і порядок застосування елементів методу бухгалтерського обліку. Крім того, організаційно-методологічні засади бухгалтерського обліку також модифікуються в умовах прагнення компаній до адаптації власних бізнес-моделей та пошуку шляхів оптимізації та захисту її інформаційних систем.

Погоджуємося з думкою таких авторів, як Головач Г. В. та Юрченко О. Б., які стверджують: “Обґрунтованість та вираженість управлінських рішень стосовно оптимізації витрат житлово-комунальних підприємств (зокрема тих, що включаються до складу тарифів), значною мірою зумовлюються якістю інформаційного забезпечення користувачів-менеджерів, їх професійними знаннями та навичками використання економічної інформації в управлінській діяльності в межах своєї компетенції. Це вимагає створення такої інформаційної інфраструктури, яка була б адаптована до цільових управлінських потреб та враховувала особливості діяльності учасників ринку житлово-комунальних послуг” [1]. Тому на розробку організаційно-методичних засад системи бухгалтерського обліку формування та використання матеріально-технічної бази керуючої компанії у сфері ЖКГ і буде орієнтоване дане дослідження.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблеми бухгалтерського обліку керуючих компаній у сфері ЖКГ вивчають Головач Г. В. [1], Юрченко О. Б. [1], Архипенко С. В. [2], Кондратенко Д. В. [3], Ярмо Р. С. [3], Бенько І. Д. [9], Овсій О. Д. [10] та інші. Проте більш глибокого розгляду вимагають питання облікового відображення формування та використання матеріально-технічної бази, яка становить основу якісного надання послуг керуючої компанії у досліджуваній

сфері. На це і буде орієнтоване представлене дослідження.

**Постановка завдання.** Метою статті є дослідження напрямів удосконалення системи бухгалтерського обліку у керуючих компаніях сфери ЖКГ в умовах цифровізації та розробка порядку обліку операцій з формування і використання матеріально-технічної бази таких компаній.

**Вклад основного матеріалу дослідження.** Створення інституційного середовища реалізації функцій системи бухгалтерського обліку у цифровому середовищі підприємства є необхідним для забезпечення легітимності виконання трансакцій у системі бухгалтерського обліку, для яких раніше обов'язковою умовою була наявність паперового документа з “мокрими” печатками та підписами. Тому перш ніж модернізувати організаційно-методичні засади системи бухгалтерського обліку необхідно є розробка регламентів та протоколів для доступу до інформації, її розміщення та використання, санкціонування операцій тощо.

Проте найголовніше, щоб цифрова стратегія стала частиною загальної стратегії компанії, що дозволить імплементувати завдання цифровізації бізнес-процесів підприємства та, зокрема, його інформаційних систем у наскрізну стратегію підприємства. Адаптація стратегічних та тактичних цілей цифровізації бізнес-процесів до тенденцій масштабування бізнесу, його інтернаціоналізації дозволить оперативно реагувати на ризики середовища діяльності компанії в умовах цифрової економіки.

“Організація і методика бухгалтерського обліку в ЖКГ значною мірою обумовлена особливостями цієї галузі економіки. На підприємствах, які надають житлово-комунальні послуги, мають місце специфічні проблеми обліку витрат – необхідність визначення не лише виробничої, а й повної собівартості послуг, що обумовлено державним

регулюванням тарифів, взаєморозрахунками між підприємствами ЖКГ і т. ін.”, – наголошує С. В. Архипенко [2]. Всі ці галузеві особливості нами було досліджено в попередніх працях [11], на основі чого сформульовано завдання бухгалтерського обліку в керуючій компанії у сфері ЖКГ.

Кондратенко Д. В. та Яско Р. С. зазначають, що для об’єднань співвласників багатоквартирних будинків (ОСББ) та для інших підприємств житлово-комунальної сфери можна виокремити “звичайні” операції, до яких вказані автори відносять наступні: “нарахування та виплата заробітної плати найманим працівникам <...>, утримання та перерахування обов’язкових платежів до бюджету, придбання послуг (робіт) за договорами цивільно-правового характеру (аудиторські послуги, ремонт, вивезення сміття тощо), здача в оренду допоміжних приміщень будинку” [3]. В цілому ми погоджуємося з авторами і вважаємо, що ці операції включені в бізнес-процеси, а отже вимагають окремого розгляду саме в їх межах. Вони нами будуть враховані при дослідженні методики бухгалтерського обліку окремого бізнес-процесу формування та використання матеріально-технічної бази.

Виходячи з логіки застосування елементів методу бухгалтерського обліку, пропонуємо удосконалити організаційно-методичні засади бухгалтерського обліку вказаного бізнес-процесу в такій послідовності:

1) виокремлення підпроцесів та господарських операцій з формування матеріально-технічної бази керуючої компанії у сфері ЖКГ;

2) конкретизація або удосконалення кореспонденції рахунків за операціями з урахуванням норм податкового законодавства;

3) уточнення підходу до вартісного вимірювання об’єктів бухгалтерського обліку з урахуванням вимог національного законодавства та вимог їх подальшого розкриття у фінансовій звітності керуючої компанії.

Такий підхід дозволить системно підійти до процесу **підтримки функціонування та розвитку матеріально-технічної бази**. Виходячи з особливостей діяльності керуючих компаній у сфері ЖКГ, в обліку слід виокремлювати: 1) матеріально-технічну базу, яка належить компанії на правах власності; 2) матеріально-технічну базу, яка не належить компанії на правах власності, проте знаходиться на відповідальному зберіганні.

До першої категорії будуть відноситися будинки та споруди, машини та обладнання, транспортні засоби, інструменти, прилади та інвентар, а також інші необоротні матеріальні активи, які забезпечують надання послуг керуючою компанією споживачам. Такі активи будуть відображатися у складі активів компанії, зокрема у складі основних засобів, а їх створення – у складі капітальних витрат.

Це відповідатиме діючій практиці бухгалтерського обліку, зокрема вимогам П(С)БО 7 “Основні засоби” [4], Методичних рекомендацій по бухгалтерському обліку основних засобів [5], П(С)БО 14

“Оренда” [6], П(С)БО 28 “Зменшення корисності активів” [7] та П(С)БО 32 “Інвестиційна нерухомість” [8].

Витрати на їх утримання відноситимуться на собівартість послуг керуючої компанії, які надаються відповідно до договорів обслуговування багатоквартирних будинків, або на поточні витрати, якщо така матеріально-технічна база обслуговує адміністративні бізнес-процеси.

При цьому використовуватимуться як стандартні бухгалтерські проведення, які характерні для підприємств різних галузей економічної діяльності (наприклад, введення в експлуатацію об’єктів матеріально-технічної бази), так і специфічні, зумовлені галузевими особливостями ЖКГ.

В таблиці 1 пропонуємо систематизований перелік операцій керуючої компанії у сфері ЖКГ, що відносяться до досліджуваного бізнес-процесу.

Для створення довгострокових або поточних забезпечень майбутніх витрат під планові капітальні ремонти матеріально-технічної бази вважаємо за доцільне розраховувати суми щомісячних відрахувань, виходячи з обсягів роботи обладнання, що дозволяє враховувати інтенсивність його експлуатації. При цьому пропонуємо до використання наступну формулу:

$$\sum ZBP = OPO_{36} \times K_{3B},$$

де ZBP – забезпечення майбутніх витрат на ремонт у звітному періоді (місяць);

OPO – обсяги роботи обладнання у звітному періоді (місяць);

K<sub>3B</sub> – коефіцієнт відрахувань до забезпечень майбутніх витрат на планові ремонти.

Коефіцієнт відрахувань до забезпечень майбутніх витрат на планові ремонти пропонуємо розраховувати на основі не менш ніж трьох послідовних звітних років за формулою:

$$K_{3B} = \frac{\sum_{i=1}^n BP}{\sum_{i=1}^n OPO}$$

де n – кількість послідовних років, прийнятих до розрахунку відповідно до облікової політики керуючої компанії;

BP – витрати на ремонт у i-тому звітному періоді;

OPO – обсяги роботи обладнання у i-тому звітному періоді.

Використання даного підходу до розрахунку доцільних обсягів формування забезпечень майбутніх витрат на проведення планових ремонтів дозволяє здійснити економічно обґрунтовану оцінку таких забезпечень, виходячи з принципу відповідності доходів і витрат, адже витрати на ремонт матеріально-технічної бази повинні визнаватися в період, коли були отримані доходи від її експлуатації, – тобто щомісячно при визнанні доходів від надання послуг.

## Відображення операцій з підтримки матеріально-технічної бази керуючої компанії, яка належить компанії на правах власності

№ з/п	Зміст господарської операції	Кореспонденція рахунків	
		Дебет	Кредит
<b>1</b>	<b>Придбання, монтаж, введення в експлуатацію об'єктів матеріально-технічної бази (аналогічним чином відображається модернізація, дообладнання чи реконструкція)</b>		
1.1	Придбано обладнання, яке потребує монтажу та відображено у складі капітальних інвестицій	152, 153	631.X
	Відображено податковий кредит з ПДВ	641	631.X
1.2	Визнано витрати на монтаж об'єктів матеріально-технічної бази	152, 153	20, 22, 23, 25, 661, 651, 685.X
1.3	Введено в експлуатацію об'єкти матеріально-технічної бази	103.Y, 104.Y, 105.Y, 106.Y	152, 153
1.4	Погашено заборгованість за придбані товари, виконані роботи, надані послуги, оплату праці та соціальне страхування	631.X, 685.X, 661, 651	311
<b>2</b>	<b>Створення та розширення матеріально-технічної бази за рахунок цільового фінансування</b>		
2.1	Отримано цільове фінансування у вигляді внесків ОСББ	311	484
2.2	Оприбуткування, монтаж та введення в експлуатацію	Див. оп. 1.1-1.4	
<b>3</b>	<b>Використано послуги третіх осіб для обслуговування матеріально-технічної бази</b>		
3.1	Оплачено вартість абонплати за річну діагностику та технічне обслуговування матеріально-технічної бази	39	311
	Відображено податковий кредит з ПДВ	641	644
3.2	Визнано витрати щомісячного технічного обслуговування		
	- об'єктів матеріально-технічної бази, які використовуються при наданні послуг	23.A.B	39
	- об'єктів матеріально-технічної бази, які забезпечують операційну діяльність керуючої компанії	949	39
3.3	Відображено закриття рахунку податкового кредиту при фактичному отриманні послуг	644	39
<b>4</b>	<b>Здійснено переоцінку об'єктів матеріально-технічної бази</b>		
4.1	- першу дооцінку	103.Y, 104.Y, 105.Y, 106.Y	411 131
4.2	- першу уцінку	975 131	103.Y, 104.Y, 105.Y, 106.Y
4.3	- уцінку після дооцінки	411 975 131	103.Y, 104.Y, 105.Y, 106.Y
4.4	- дооцінку після уцінки	103.Y, 104.Y, 105.Y, 106.Y	745 411 131
<b>5</b>	<b>Створено та використано довгострокові (понад рік) або поточні (в межах року) забезпечення майбутніх витрат під планові капітальні ремонти матеріально-технічної бази</b>		
5.1	- загальногосподарської матеріально-технічної бази	949	474
5.2	- матеріально-технічної бази, що використовується в процесі надання послуг	23.A.B 91.A.B	474 474

Умовні позначення:

X – аналітичний рахунок постачальника або підрядника, може бути деталізований додатково за групами, підгрупами;

Y – аналітичний рахунок основного засобу або іншого необоротного матеріального активу, може бути деталізований додатково за групами, підгрупами об'єктів

A.B. – рівні аналітичного обліку витрат на надання послуг

Друга категорія – матеріально-технічна база, яка не належить компанії на правах власності, проте знаходиться на відповідальному зберіганні – включає житловий фонд, об'єкти комунальної інфраструктури, а також орендовані об'єкти матеріально-технічної бази.

Їх слід обліковувати на рахунках позабалансового обліку, що дозволяє контролювати їх наявність, приналежність до активів на відповідальному зберіганні, встановлювати матеріально відповідальну особу.

“Утримання житлових будинків, будинкових мереж, споруд та прибудинкових територій в справному стані, – пише І. Д. Бенько, – є першочерговим завданням об'єднання СББ. Система технічного обслуговування жилих будинків повинна забезпечувати безпечно та безперебійне функціонування будинків, інженерних мереж і обладнання протягом установленого терміну служби будинку. Технічне обслуговування житлових будинків включає роботи з контролю за його станом, забезпечення справності, налагодження і регулювання інженерних систем тощо” [9].

## Відображення операцій з підтримки матеріально-технічної бази керуючої компанії, яка не належить компанії на правах власності

№ з/п	Зміст господарської операції	Кореспонденція рахунків	
		Дебет	Кредит
<b>1</b>	<b>Отримання та введення в експлуатацію об'єктів матеріально-технічної бази</b>		
1.1	Отримано на відповідальне зберігання чи у господарське відання об'єкти матеріально-технічної бази	01	–
<b>2</b>	<b>Ремонт матеріально-технічної бази за рахунок цільового фінансування</b>		
2.1	Отримано цільове фінансування у вигляді внесків ОСББ на ремонт матеріально-технічної бази	311	484.У
2.2	Визнано витрати на ремонт об'єктів матеріально-технічної бази	23.А.В	20, 22, 23, 25, 661, 651, 685.Х
2.3	Погашено заборгованість за придбані товари, виконані роботи, надані послуги, оплати праці та соціального страхування	685.Х, 661, 651	311
<b>3</b>	<b>Використано послуги третіх осіб для обслуговування матеріально-технічної бази</b>		
3.1	Оплачено вартість діагностики та технічного обслуговування матеріально-технічної бази	39	311
	Відображено податковий кредит з ПДВ	641	644
3.2	Визнано витрати щомісячного технічного обслуговування		
	- об'єктів матеріально-технічної бази, які використовуються при наданні послуг	23.А.В	39
	- об'єктів матеріально-технічної бази, які забезпечують операційну діяльність керуючої компанії	949	39
3.3	Відображено закриття рахунку податкового кредиту при фактичному отриманні послуг	644	39
<b>4</b>	<b>Створено та використано довгострокові (понад рік) або поточні (в межах року) забезпечення майбутніх витрат під планові капітальні ремонти матеріально-технічної бази</b>		
4.1	- загальногосподарської матеріально-технічної бази	949	474
4.2	- матеріально-технічної бази, що використовується в процесі надання послуг	23.А.В 91.А.В	474 474

Умовні позначення:

Х – аналітичний рахунок постачальника або підрядника, може бути деталізований додатково за групами, підгрупами;

У – аналітичний рахунок ОСББ, що передало об'єкт матеріально-технічної бази, який підлягає ремонту, на відповідальне зберігання

А.В. – рівні аналітичного обліку витрат на надання послуг

Це завдання ОСББ можуть перекласти на керуючу компанію у відповідності до умов договору. Тому очевидно, що така матеріально-технічна база у керуючій компанії у сфері ЖКГ також підлягає ремонту, фінансування якого може відбуватися з різних джерел. Овсій О. Д. вказує, що “джерелами фінансування ремонтно-будівельних робіт по відновленню багатоквартирного житлового будинку є кошти його співвласників, бюджетні кошти та фінанси кредитної установи, з яких може складатися загальний об'єм дольового фінансування робіт. Залежно від об'єму і вартості робіт, дольове фінансування може здійснюватися за кошти: власників квартир та місцевих і державного бюджетів; власників квартир і кредитних установ; власників квартир, кредитних установ та місцевих і державного бюджетів” [10].

В таблиці 2 наведено перелік операцій керуючої компанії у сфері ЖКГ, що відносяться до досліджуваного бізнес-процесу в частині підтримки матеріально-технічної бази керуючої компанії, яка не належить компанії на правах власності.

**Висновки і перспективи подальших досліджень у даному напрямі.** Описаний вище підхід до облікового відображення операцій, що належать до бізнес-процесу підтримки матеріально-технічної бази керуючої компанії у сфері ЖКГ, дозволяє виокремити операції за окремими групами таких об'єктів. А структурування витрат за споживачами послуг та напрямками використання матеріально-технічної бази створює базис для більш обґрунтованого формування собівартості послуг та, відповідно, більш достовірного розкриття інформації про стан активів та витрат на їх обслуговування у фінансовій звітності керуючої компанії у сфері ЖКГ.

## ЛІТЕРАТУРА

1. Головач Г. В. Обліково-аналітичне забезпечення тарифної політики на ринку житлово-комунальних послуг України / Головач Г. В., Юрченко О. Б. // Причорноморські економічні студії. – 2019. – № 38 (2). – С. 119-126.
2. Архипенко С. В. Житлово-комунальне господарство як об'єкт обліку необхідність та

особливості обліку витрат та калькулювання собівартості в сфері ЖКГ / Архипенко С. В. // Причорноморські економічні студії. – 2017. – №. 13 (1). – С. 136-139.

3. Кондратенко Д. В. Теоретичні засади управління фінансовими результатами ОСББ / Кондратенко Д. В., Яско Р. С. // Причорноморські економічні студії. – 2018. – №. 35 (1). – С. 79-83.

4. Положення (стандарт) бухгалтерського обліку 7 “Основні засоби”, затверджене Наказом Міністерства фінансів України № 92 від 27.04.2000 / Міністерство фінансів України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0288-00>.

5. Методичні рекомендації з бухгалтерського обліку основних засобів, затверджені Наказом Міністерства фінансів України 30.09.2003 № 561/Міністерство фінансів України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0561201-03>.

6. Положення (стандарт) бухгалтерського обліку 14 “Оренда”, затверджене Наказом Міністерства фінансів України № 181 від 28.07.2000 / Міністерство фінансів України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0487-00>.

7. Положення (стандарт) бухгалтерського обліку 28 “Зменшення корисності активів”, затверджене Наказом Міністерства фінансів України 24.12.2004 № 817 / Міністерство фінансів України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0035-05>.

8. Положення (стандарт) бухгалтерського обліку 32 “Інвестиційна нерухомість”, затверджене Наказом Міністерства фінансів України 02.07.2007 № 779 / Міністерство фінансів України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0823-07>.

9. Бенько І. Д. Особливості організації обліку та контролю фінансово-господарської діяльності об'єднань співвласників багатоквартирних будинків / Бенько І. Д. // Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки. Вип. 9-1. Ч. 3. – Херсон : ХДУ, 2014. – С. 195-198.

10. Овсій О. Д. Удосконалення обліку в ОСББ при дольовому фінансуванні робіт по відновленню житлового будинку / Овсій О. Д. // Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки : зб. наук. пр. – Кіровоград : КНТУ, 2010. – Вип. 18, ч. 1. – С. 170-176.

11. Соколенко Л. Ф. Активи та пасиви у бізнес-процесах керуючої компанії у сфері ЖКГ / Соколенко Л. Ф. // Економіка та держава. – 2020. – № 5. – С. 143-148.

## REFERENCES

1. Holovchak, H. V. and Yurchenko, O. B. (2019), *Oblikovo-analitychne zabezpechennia taryfnoi polityky na rynku zhytlovo-komunalnykh posluh Ukrainy, Prychornomorski ekonomichni studii*, (38 (2)), 119-126.

2. Arkhopenko, S. V. (2017), *Zhytlovo-komunalne hospodarstvo yak obiekt obliku neobkhdnist ta osoblyvosti obliku vytrat ta kalkuliuvannia sobivartosti v sferi ZhKH, Prychornomorski ekonomichni studii*, (13 (1)), 136-139.

3. Kondratenko, D. V. and Yasko, R. S. (2018), *Teoretychni zasady upravlinnia finansovymy rezultatamy OSBB, Prychornomorski ekonomichni studii*, (35 (1)), 79-83.

4. Ministerstvo finansiv Ukrainy (2000), *Polozhennia (standart) bukhhalterskoho obliku 7 “Osnovni zasoby”*, zatverdzhene Nakazom Ministerstva finansiv Ukrainy № 92 vid 27.04.2000, available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0288-00>.

5. Ministerstvo finansiv Ukrainy (2003), *Metodychni rekomendatsii z bukhhalterskoho obliku osnovnykh zasobiv*, zatverdzhene Nakazom Ministerstva finansiv Ukrainy 30.09.2003 № 561, available at: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0561201-03>.

6. Ministerstvo finansiv Ukrainy (2000), *Polozhennia (standart) bukhhalterskoho obliku 14 “Orenda”*, zatverdzhene Nakazom Ministerstva finansiv Ukrainy № 181 vid 28.07.2000, available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0487-00>.

7. Ministerstvo finansiv Ukrainy (2004), *Polozhennia (standart) bukhhalterskoho obliku 28 “Zmshennia korysnosti aktyviv”*, zatverdzhene Nakazom Ministerstva finansiv Ukrainy 24.12.2004 № 817, available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0035-05>.

8. Ministerstvo finansiv Ukrainy (2007), *Polozhennia (standart) bukhhalterskoho obliku 32 “Investytsiina nerukhomist”*, zatverdzhene Nakazom Ministerstva finansiv Ukrainy 02.07.2007 № 779, available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0823-07>.

9. Benko, I. D. (2014), *Osoblyvosti orhanizatsii obliku ta kontroliu finansovo-hospodarskoi diialnosti obiednan spivvlasnykiv bahatokvartyrnykh budynkiv, Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnoho universytetu. Seriiia: Ekonomichni nauky*. (9-1. (3)). 195-198.

10. Ovsij, O. D. (2010), *Udoskonalennia obliku v OSBB pry Dolovomu finansuvanni robit po vidnovlenniu zhytlovoho budynku, Naukovi praci Kirovogradskogho nacionaljnogho tekhnichnogho universytetu. Ekonomichni nauky. Issue 18, part 1*. pp. 170-176.

11. Sokolenko, L. (2020), *Aktyvy ta pasyvy u biznes-protsesakh keruiuchoi kompanii u sferi ZhKH, Ekonomika ta derzhava*, vol. 5, pp. 143-148.

*Стаття надійшла до редакції 03 травня 2020 року*

**УДК 657.212/.213:658.15**

*Шкріба К. В.  
shkribak1208@gmail.com,  
магістр, Львівський торговельно-економічний університет, м. Львів*

*Саф'яник О. М.  
safyanukolenka@ukr.net,  
магістр, Львівський торговельно-економічний університет, м. Львів*

*Воронко О. С.,  
oksanavoronko@i.ua, ORCID ID: 0000-0002-8235-611X,  
Researcher ID: F-8553-2019,  
к.е.н., доц., доцент кафедри аудиту, аналізу та оподаткування, Львівський торговельно-економічний університет, м. Львів*

## **АНАЛІЗ ДЕБІТОРСЬКОЇ І КРЕДИТОРСЬКОЇ ЗАБОРГОВАНОСТІ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ**

**Анотація.** В результаті ділових відносин, у які вступають суб'єкти господарювання у процесі своєї діяльності, можуть виникати взаємні грошові та матеріальні зобов'язання, що поділяються на дебіторську і кредиторську заборгованість. Одним із важливих завдань в умовах виникнення неплатежів є систематичне проведення аналізу та управління дебіторською і кредиторською заборгованістю. Метою статті є розкриття економічної сутності дебіторської та кредиторської заборгованості підприємства, розгляд сучасних методів їх аналізу, визначення основних недоліків і проблем в управлінні цими заборгованостями й пошук шляхів їх вирішення. У статті розглянуто змістовні характеристики дебіторської та кредиторської заборгованості. В умовах інфляції дебіторську заборгованість визначено як джерело кредитування діяльності покупців на дуже вигідній основі (безвідсотковий кредит) і акцентовано на потребі застосування ефективних управлінських дій, спрямованих на регулювання її величини. Досліджено основні елементи методики аналізу дебіторської і кредиторської заборгованості підприємства. Розглянуто фактори, які впливають на величину дебіторської і кредиторської заборгованості. Визначено заходи, що сприяють прискоренню погашення дебіторської заборгованості (попереднє вивчення фінансового стану дебітора, своєчасне і правильне документальне оформлення, використання сучасних і ефективних форм розрахунків). Методи управління дебіторською заборгованістю запропоновано класифікувати за певними групами: юридичні, економічні, психологічні, фізичні. Узагальнено систему показників, з допомогою яких можна оцінити стан дебіторської і кредиторської заборгованості підприємства. Обґрунтовано шляхи вирішення проблем щодо повернення боргів підприємству. Доведено, що аналіз стану дебіторської і кредиторської заборгованості в системі управління підприємством передбачає врахування зовнішніх і внутрішніх факторів, кількісних і якісних показників, визначення середньої величини заборгованості, її частки у загальній сумі активів і пасивів підприємства, оцінювання заборгованості за строками погашення, виявлення ризиків і загроз щодо неповернення. Перспективним напрямком досліджень є вивчення і використання передового світового досвіду щодо методики аналізу та управління дебіторською і кредиторською заборгованістю суб'єктів господарювання.

**Ключові слова:** дебіторська заборгованість, кредиторська заборгованість, безнадійні борги, методика аналізу, фінансовий стан, показники, управління.

*Shkriba K. V.,  
shkribak1208@gmail.com,  
Master's degree student, Lviv University of Trade and Economics, Lviv*

*Safianyk O. M.,  
safyanukolenka@ukr.net,  
Master's degree student, Lviv University of Trade and Economics, Lviv*

*Voronko O. S.,  
oksanavoronko@i.ua, ORCID ID: 0000-0002-8235-611X, Researcher ID: F-8553-2019,  
Ph.D., Associate Professor, Associate Professor of the Department of Auditing, Analysis and Taxation, Lviv University of Trade and Economics, Lviv*

## **ANALYSIS OF RECEIVABLES AND PAYABLES IN THE ENTERPRISE'S MANAGEMENT SYSTEM**

**Abstract.** As a result of business relationships entered into by companies in the course of their activities, there may be mutual monetary and material obligations, which are divided into receivables and payables. One of the important tasks in the event of non-payment is the systematic analysis and appropriate management of the receivables and payables. The purpose of the article is to reveal the economic essence of receivables and payables of the enterprise, consideration of modern methods of their analysis, identification of the main shortcomings and problems in managing these debts and finding ways to solve them. The article considers the substantive characteristics of receivables and payables. In the conditions of inflation, receivables are defined as a source of credit for the activities of buyers on a very favorable basis (interest-free credit) and emphasized the need for effective management actions aimed at regulating its value. The main elements of the methodology of analysis of enterprise's receivables and payables are studied. Factors influencing the amount of receivables and payables are considered. Measures contributing to acceleration the repayment of receivables (preliminary study of the financial condition of the debtor, timely and correct documentation, the use of modern and effective forms of payment) are identified. Methods of receivables management, is proposed to classify into the following groups: legal, economic, psychological, physical. The system of indicators by means of which it is possible to estimate a condition of receivables and payables of the enterprise is generalized. Ways to solve the problems of debts repayment to the company are substantiated. It is proved that the analysis of receivables and payables in the management system of the enterprise involves consideration of external and internal factors, quantitative and qualitative indicators, determining the average debt, its share in total assets and liabilities, valuation of debt by maturity, identifying risks and threats regarding non-refund. A promising area of research is the study and use of world best practices in the analysis and management of receivables and payables of economic entities.

**Key words:** receivables, payables, bad debts, methods of analysis, financial condition, indicators, management.

**JEL Classification:** M41; G39

**DOI:** <https://doi.org/10.36477/2522-1205-2020-60-17>

**Постановка проблеми.** В ринкових умовах господарювання важливого значення набуває аналіз фінансового стану підприємства, інформаційною базою для якого є фінансова звітність і дані аналітичного обліку. Актуальним напрямком економічного аналізу є питання аналізу заборгованості підприємства, оскільки суб'єкти господарювання в процесі своєї діяльності вступають у ділові відносини з іншими підприємствами, організаціями, фізичними особами (покупцями, замовниками, постачальниками, фінорганами, працівниками тощо). В результаті цих відносин можуть виникати взаємні грошові та матеріальні зобов'язання, що поділяються на дебіторську і кредиторську заборгованість. Безконтрольне зростання дебіторської і кредиторської заборгованості в умовах існуючої кризи неплатежів може набувати значних масштабів. Тому одним із важливих завдань в умовах виникнення неплатежів є систематичне проведення аналізу та контролю дебіторської і кредиторської заборгованості, які перш за все повинні сприяти недопущенню прострочення термінів платежів і доведення заборгованості до стану безнадійної. При проведенні такого аналізу доцільно враховувати специфіку діяльності підприємств і організацій, налагоджені договірні зв'язки з покупцями та постачальниками, конкретні технологічні особливості роботи підприємства тощо.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання обліку, аналізу та внутрішнього контролю розрахунків і заборгованості висвітлювали у своїх роботах як вітчизняні, так і зарубіжні вчені, зокрема: В. І. Бачинський, Ф. Ф. Бутинець, П. О. Куцик,

Є. В. Мних, М. С. Пушкар, К. І. Редченко, В. О. Шевчук, Д. Стоун, Дж. Ван. Хорн, Роберт К. Мертон та інші. Проблемні питання аналізу дебіторської і кредиторської заборгованості вітчизняні науковці у своїх працях розглядають за різними напрямками. Зокрема, окремі сторони сутності понять "дебіторська заборгованість" і "кредиторська заборгованість" у своїх роботах розкривають М. Д. Білик, Б. В. Гринів, Є. В. Дубровська; [4, 5]; методику здійснення економічного аналізу заборгованості розглядали Є. П. Гнатенко, Т. С. Єдинак, Л. В. Кручак, П. Я. Попович, Г. В. Савицька; проблемам управління дебіторською і кредиторською заборгованістю в нинішніх умовах господарювання приділяють увагу такі науковці, як О. М. Кияшко, О. Г. Лищенко, Т. Мамонт, М. М. Нашкерська, В. П. Савчук та ін. Незважаючи на значну кількість праць, присвячених обліку й аналізу дебіторської та кредиторської заборгованості суб'єктів господарювання, проблемні питання у цій сфері залишаються актуальними і потребують нових наукових розробок.

**Постановка завдання.** Дослідження спрямоване на розкриття економічної сутності дебіторської та кредиторської заборгованості підприємства, розгляд сучасних методів їх аналізу, визначення основних недоліків і проблем в управлінні цими заборгованостями й пошук шляхів їх вирішення.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Невід'ємною складовою фінансово-господарської діяльності суб'єкта господарювання є дебіторська і кредиторська заборгованість. Для ефективного функціонування підприємства досить важливе

значення має якісне управління дебіторською і кредиторською заборгованістю та аналіз їх стану.

Дебіторська і кредиторська заборгованість є звичайними елементами бухгалтерського балансу підприємства, які виникають у результаті розриву між датами появи зобов'язань і датами платежів за ними. На фінансовий стан підприємства впливають як величини дебіторської та кредиторської заборгованості, так і періоди оборотності кожної з них. Разом з тим, балансові залишки дебіторської і кредиторської заборгованості можуть бути лише відправною точкою для дослідження ступеня впливу розрахунків з дебіторами та кредиторами на фінансовий стан підприємства.

Дебіторська заборгованість виникає внаслідок розрахунків підприємства з покупцями, постачальниками, замовниками, працівниками. Значна її частка в загальній структурі оборотних активів знижує фінансову стійкість, ліквідність підприємства та підвищує ризик фінансових збитків. На думку Ф. Ф. Бутинця, наявність великих обсягів дебіторської заборгованості спричиняє низьку платоспроможність підприємства [1, с. 351]. Недоотримання коштів за дебіторською заборгованістю є однією з проблем управління нею. Адже через таке управління можна впливати на обсяг прибутку підприємства і на ризики, що пов'язані з ним. Ми вважаємо, що на сьогодні існує ще низка невирішених питань, які стосуються аналізу дебіторської заборгованості. Це свідчить про те, що методика аналізу потребує подальшого розвитку та вдосконалення. В умовах інфляції для покупців дебіторська заборгованість є джерелом кредитування їхньої діяльності на дуже вигідній основі, оскільки виступає як безвідсотковий кредит. У зв'язку з цим потрібно застосовувати ефективні управлінські дії, спрямовані на регулювання її величини.

Серед науковців панують різні думки щодо проведення аналізу дебіторської заборгованості у процесі прийняття управлінських рішень. Величина дебіторської заборгованості та її динаміка визначають характер управлінських рішень у виробничо-господарській діяльності. На нашу думку, недостатнє оцінювання фактичного стану розрахунків з дебіторами може негативно вплинути на реальну оцінку платоспроможності та кредитоспроможності підприємства. Тому для ефективного управління діяльності суб'єкта господарювання не тільки потрібно здійснювати кількісний аналіз показників оцінки поточного стану та стратегічно важливих перспектив управління активами підприємства, а також доцільно застосовувати якісний аналіз. Основне його завдання полягає у виявленні видів продукції (товарів), робіт і послуг, за якими виникає найбільша дебіторська заборгованість.

До розкриття методики аналізу дебіторської заборгованості окремі науковці підходять по-різному. Зокрема, С. В. Дубровська та М. Д. Білик для правильного розуміння методики аналізу розкривають проблемні питання сутності поняття "дебіторська заборгованість" [5, 1]. Т. Момот та В. П. Савчук, базуючись на методиці аналізу, розглядають проблеми управління дебіторською заборгованістю в

умовах фінансової кризи [7, 11]. Окремо доцільно виокремити зарубіжних вчених, таких як Д. Стоун, К. Хитчинг, Дж. Ван Хорн, Боді Зві, Роберт К. Мертон, які також приділяють значну увагу вирішенню цих питань [8]. Проте, незважаючи на значний інтерес до даного питання, проблема аналізу стану дебіторської заборгованості на підприємствах України на сьогоднішній день є недостатньо вивченою, що актуалізує необхідність пошуку нових методів вирішення кризи неплатежів щодо дебіторської заборгованості та її постійного зростання.

В умовах фінансово-економічної кризи, щоб не втратити свої кошти, потрібно проводити постійний моніторинг заборгованості, своєчасно висувати претензії щодо боргів і запобігати безнадійним боргам на підприємстві. Зростання дебіторської заборгованості не завжди оцінюється негативно, а зниження – позитивно. Потрібно розрізняти нормальну та прострочену заборгованість. На підприємствах, де має місце прострочена заборгованість, у багатьох випадках виникають фінансові труднощі через нестачу грошових коштів для придбання товарно-виробничих запасів, розрахунків з постачальниками, виплати заробітної плати. Також відволікання коштів у дебіторську заборгованість призводить до уповільнення оборотності капіталу. Прострочена дебіторська заборгованість може свідчити також про зростання ризику непогашення боргів і зменшення фінансових результатів. Через це кожен суб'єкт господарювання зацікавлений у скороченні термінів здійснення належних йому платежів. Важливе значення має давність утворення дебіторської заборгованості. При цьому потрібно встановити, чи немає у її складі сум, безнадійних для стягнення, або таких, за якими минають строки позовної давності. Якщо такі суми виявлені, то необхідно терміново вжити заходів для їх стягнення (оформлення векселів, продаж чи передача в управління, звернення в судові інстанції тощо).

До факторів, які впливають на величину дебіторської заборгованості підприємства, належить стан договірної та розрахункової дисципліни. Недотримання договірної та розрахункової дисципліни, несвоєчасне пред'явлення претензій за борги, які виникають, призводять до значного зростання невинуватої дебіторської заборгованості, створення фінансових труднощів, нестачі ресурсів. Тому ми погоджуємося щодо доцільності проведення аналізу дебіторської заборгованості за строками утворення, оскільки тривалі неплатежі відволікають засоби з господарського обороту [9]. В процесі управління дебіторською заборгованістю потрібно у першу чергу зосередити увагу на старих боргах і тих дебіторах, за якими рахуються великі суми цієї заборгованості. До заходів, які сприятимуть прискоренню термінів погашення дебіторської заборгованості, можна віднести: попереднє вивчення фінансового стану покупців, замовників та врахування можливостей покращення їх платоспроможності у перспективі; перехід на попередню оплату товарів, робіт і послуг; своєчасне і правильне оформлення товарних і розрахункових документів;

використання вексельної форми оплати; використання сучасних і ефективних форм розрахунків підприємства. Детальний аналіз дебіторської заборгованості дає змогу отримати інформацію про можливі доходи від штрафів, пені, неустойок за протермінованими боргами дебіторів.

З метою управління дебіторською заборгованістю розробляються заходи, спрямовані на скорочення або стягнення протермінованої чи сумнівної дебіторської заборгованості. Загалом усі методи управління дебіторською заборгованістю можна згрупувати у певні сукупності: юридичні – претензійна робота, подача позову до суду; економічні – фінансові санкції (штраф, пеня, неустойка), передача в заставу майна і майнових прав, призупинення постачання продукції; психологічні – нагадування по телефону, факсу, використання ЗМІ чи поширення інформації серед суміжних постачальників, що загрожує боржнику втратою іміджу; фізичні – арешт майна боржника, вироблений органами державної виконавчої служби [4, с. 24-29]. Важливе значення в управлінні дебіторською заборгованістю мають планування, організація та контроль роботи з дебіторами. Як свідчить практика, на підприємствах, де діє ефективна система бухгалтерського обліку, аналізу та внутрішнього контролю, суми дебіторської заборгованості суттєво менші, ніж на підприємствах, де цього немає. Також практичний досвід управління підприємствами вказує на доцільність здійснення, окрім кількісного, також якісного аналізу показників, які стосуються оцінки поточного стану дебіторської заборгованості. Це сприяє покращенню фінансового стану підприємства та розрахункової дисципліни.

Серед статей активу балансу найбільша частка у загальній сумі дебіторської заборгованості відображається за статтею “Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги”. Через це в процесі аналізу дебіторської заборгованості дослідженню структури даної статті приділяють особливу увагу. Згідно з національними стандартами бухгалтерського обліку така дебіторська заборгованість відображається у балансі за чистою реалізаційною вартістю, тобто як сума дебіторської заборгованості за мінусом сумнівних та безнадійних боргів [3].

Використовуючи в якості інформаційної бази фінансову звітність (ф. 1 “Баланс (Звіт про фінансовий стан)”, ф. 2 “Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)”), можна розрахувати ряд показників, з допомогою яких оцінити стан дебіторської заборгованості. До таких показників належать:

- коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості – вказує на збільшення або зниження комерційного кредиту, що підприємство надає;
- період погашення дебіторської заборгованості – характеризує середній строк погашення дебіторської заборгованості;
- частка дебіторської заборгованості в загальному обсязі поточних активів – характеризує частку ресурсів, вкладених у цей актив;
- відношення середньої величини дебіторської заборгованості до виручки від реалізації – вказує на

рівень цієї заборгованості у доходах від продажу товарів, робіт, послуг;

- коефіцієнт співвідношення дебіторської і кредиторської заборгованості [2].

Методика аналізу показників оборотності дебіторської заборгованості полягає в тому, що дані за звітний період порівнюють із даними за минулий рік (або інший звітний період), визначають зміни і вивчають причини цих змін, їхню якісну характеристику. За підсумками аналізу показників дебіторської заборгованості роблять висновок щодо того, як змінився стан розрахунків з дебіторами у порівнянні з попереднім періодом – покращився чи погіршився.

У випадку зростання на підприємстві сумнівної дебіторської заборгованості, а також частки дебіторської заборгованості у загальній величині оборотних коштів можна зробити висновок про зниження ліквідності поточних активів у цілому, а отже, про погіршення фінансового стану підприємства. Важливим у процесі аналізу дебіторської заборгованості є контроль за співвідношенням дебіторської і кредиторської заборгованості.

Ми дотримуємося позиції науковців, які вважають, що значне перевищення дебіторської заборгованості завжди загрожує фінансовій стійкості підприємства і потребує залучення додаткових джерел фінансування [1].

Розглядаючи питання аналізу дебіторської заборгованості (розрахунку з покупцями й замовниками), потрібно запропонувати методи розрахунку з покупцями, які широко використовуються в країнах з розвинутими ринковими відносинами, – методом надання знижок за дострокової оплати. Відомо, що за умов інфляції будь-яка відстрочка платежу призводить до того, що підприємство-виробник реально одержує лише частину вартості реалізованої продукції. Тому підприємству інколи вигідніше зробити знижку на реалізований товар за умови швидкої оплати рахунка (наприклад, у десятиденний строк), ніж втратити більшу суму в результаті інфляції [3].

Кредиторська заборгованість за розрахунками за товари, роботи і послуги аналізується аналогічно дебіторській заборгованості з використанням процедури приведення майбутніх платежів до поточної вартості з урахуванням термінів можливих платежів і ставки дисконтування.

Передусім потрібно перевірити достовірність інформації щодо видів і строків погашення кредиторської заборгованості. В якості контрольно-аналітичних процедур можна скористатися вивченням контрактів і договорів, взаємною звіркою розрахунків з контрагентами, особистими бесідами з обліковими працівниками, які володіють інформацією про заборгованість і зобов'язання підприємства. У процесі аналізу потрібно оцінити умови виникнення заборгованості, звернути увагу на строки погашення, обмеження використання ресурсів, можливості залучення додаткових джерел фінансування.

Наявність повної обліково-аналітичної інформації, яка стосується дебіторської і кредиторської

заборгованості, має важливе значення для оцінювання фінансового стану та ліквідності підприємства на визначену дату і змушує керівництво зважувати всі можливі ризики в процесі прийняття рішень, що пов'язані з борговими зобов'язаннями.

Таким чином, лише комплексний аналіз дебіторської і кредиторської заборгованості в системі управління підприємством є оптимальним. Він дає змогу оцінити реальний стан дебіторської і кредиторської заборгованості підприємства, виявити “вузькі місця” щодо управління цими видами заборгованостей, а також розробити заходи, спрямовані на скорочення або стягнення простроченої чи сумнівної заборгованості.

**Висновки і перспективи подальших досліджень у даному напрямі.** Проведення аналізу дебіторської і кредиторської заборгованості спрямоване на вивчення причин виникнення кожного виду заборгованості з врахуванням специфіки діяльності кожного підприємства, налагоджених зв'язків з покупцями, постачальниками та іншими контрагентами й інших чинників, які впливають на господарську діяльність. Аналіз стану дебіторської і кредиторської заборгованості в системі управління підприємством передбачає врахування зовнішніх і внутрішніх факторів, кількісних і якісних показників, визначення середньої величини заборгованості, її частки у загальній сумі активів і пасивів підприємства, оцінювання заборгованості за строками погашення, виявлення ризиків і загроз щодо неповернення. Раціональна організація і методика аналізу дебіторської і кредиторської заборгованості дає змогу приймати ефективні управлінські рішення щодо повернення боргів та прогнозування грошових потоків підприємства.

Перспективним напрямком досліджень є вивчення і використання передового світового досвіду щодо методики аналізу та управління дебіторською і кредиторською заборгованістю суб'єктів господарювання.

## ЛІТЕРАТУРА

1. Бутинець Ф. Ф. Бухгалтерський фінансовий облік : підручник / Ф. Ф. Бутинець, Ф. М. Герасимович ; за ред. Ф. Ф. Бутиця. – [7-е вид., доп. і перероб.]. – Житомир : Рута, 2006. – 832 с.
2. Гнатенко Є. П. Щодо аналізу стану дебіторської та кредиторської заборгованості на підприємстві / Є. П. Гнатенко // Економічні науки. Сер. : Облік і фінанси. – 2013. – Вип. 10(1) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecnof\\_2013\\_10%281%29\\_\\_20](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecnof_2013_10%281%29__20).
3. Єдинак Т. С. Проблеми управління дебіторською заборгованістю підприємства в умовах фінансово-економічної кризи / Т. С. Єдинак // Ефективна економіка. – 2012. – № 10 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1839>.
4. Іванілов О. С. Механізм управління дебіторською заборгованістю підприємства / Іванілов О. С., Смачило В. В., Дубровська Є. В. //

Актуальні проблеми економіки. – 2007. – №1. – С. 156-163.

5. Білик М. Д. Управління дебіторською заборгованістю підприємств / М. Д. Білик // Фінанси України. – 2003. – №12. – С. 24-36.

6. Джалал Т. К. Аналіз дебіторської і кредиторської заборгованості підприємства / Т. К. Джалал // Економічний аналіз: теорія і практика. – 2006. – № 7. – С. 116-123.

7. Момот Т. Управление дебиторской задолженностью предприятия / Т. Момот // Бизнес информ, 2003. – № 11. – С. 97-99.

8. Боді З. Финансы : учеб. пособие / З. Боді, Р. Мертон; [пер. с англ.]. – М. : Издат. дом “Вильямс”, 2000. – 592 с.

9. Кручак Л. В. Аналіз стану дебіторської та кредиторської заборгованості суб'єкта господарювання / Л. В. Кручак // Економічний аналіз. – 2016. – Т. 25. – № 2. – С. 93-98 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://dspace.tneu.edu.ua/bitstream/316497/8339/1/13.pdf>.

## REFERENCES

1. Butynets', F. F. and Herasymovych, F. M. (2006), *Bukhhalters'kyj finansovyj oblik : pidruchnyk ; za red. F. F. Butyntsia.* – 7 nd ed, Ruta, Zhytomyr, 832 s.
2. Hnatenko, Ye. P. (2013), *Schodo analizu stanu debitors'koi ta kredytors'koi zaborhovanosti na pidpryemstvi, Ekonomichni nauky.* Ser. : Oblik i finansy., vyp. 10(1), available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecnof\\_2013\\_10%281%29\\_\\_20](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecnof_2013_10%281%29__20).
3. Yedynak, T. S. (2012), *Problemy upravlinnia debitors'koiu zaborhovanistiu pidpryemstva v umovakh finansovo-ekonomichnoi kryzy, Efektyvna ekonomika,* № 10, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1839>.
4. Ivanilov, O. S. Smachylo, V. V. and Dubrovs'ka, Ye. V. (2007), *Mekhanizm upravlinnia debitors'koiu zaborhovanistiu pidpryemstva, Aktual'ni problemy ekonomiky,* №1, s. 156-163.
5. Bilyk, M. D. (2003), *Upravlinnia debitors'koiu zaborhovanistiu pidpryemstv, Finansy Ukrainy,* №12, s. 24-36.
6. Dzhahal, T. K. (2006), *Analiz debitors'koi i kredytors'koi zaborhovanosti pidpryemstva, Ekonomichnyj analiz: teoriia i praktyka,* № 7, s. 116-123.
7. Momot T. (2003), *Upravlenye debytorskoj zadolzhennost'iu predpriyatya, Biznes ynform,* № 11, s. 97-99.
8. Bodi Z. and Merton R. (2000), *Fynansy : ucheb. posobyie ; per. s anhl., Yzdat. dom “Vyl'iams”, M.,* 592 s.
9. Kruchak, L. V. (2016), *Analiz stanu debitors'koi ta kredytors'koi zaborhovanosti sub'iehta hospodariuvannia, Ekonomichnyj analiz,* T. 25, № 2, s. 93-98, available at: <http://dspace.tneu.edu.ua/bitstream/316497/8339/1/13.pdf>.

*Стаття надійшла до редакції 07 червня 2020 року*

УДК 657.6:338.5

Головацька С. І.,

svitlana-14-10@ukr.net, ORCID ID: 0000-0002-1671-1718,

Researcher ID: G-2576-2019,

к.е.н., доц., професор кафедри бухгалтерського обліку, Львівський торговельно-економічний університет, м. Львів

## **КОНТРОЛЬ ВИКОНАННЯ БЮДЖЕТІВ: ОБЛІКОВО-ІНФОРМАЦІЙНА СКЛADOVA КОНТРОЛІНГУ ВИТРАТ ПІДПРИЄМСТВА**

**Анотація.** Важливе місце у забезпеченні функціонування господарського механізму підприємств посідає внутрішній контроль, який забезпечує реалізацію місії і мети створення підприємства, суттєво впливає на виявлення та мобілізацію наявних резервів, сприяє підвищенню ефективності та якості функціонування. Удосконалення системи управління витратами на засадах бюджетування дозволяє розробити оптимальну концепцію ведення бізнесу для підприємства, значно спростити процедуру контролю за рівнем витрат підприємства та на якісно новому рівні організувати процеси діяльності підприємства. Алгоритм процесу управління витратами на основі контролю за відхиленнями передбачає: розрахунок рівня витрат за складовими; зіставлення нормативного показника рівня витрат із фактичним; формування звіту щодо відхилень із відокремленням пріоритетності питань; визначення причин відхилень та їх взаємозв'язок між підрозділами; формулювання і розгляд пропозицій щодо запобігання негативним відхиленням. У статті розглянуто контролінг як систему забезпечення інформаційно-аналітичної підтримки процесів ухвалення рішень, визначено організаційно-методичні етапи управління витратами підприємства за відхиленнями, визначено їх інформаційний зміст, обґрунтовано, що облік і аналіз відхилень є дієвим інструментом контролю за витратами; систематизовано підходи і методи аналізу витрат за відхиленнями; розроблено систему кодів відхилень фактичних показників витрат діяльності від показників бюджетів; доведено, що використання системи управління за відхиленнями дозволяє підвищити якість прийняття управлінських рішень.

**Ключові слова:** аналіз, бюджет, відхилення, витрати, контроль, контролінг, коди, етапи, центр відповідальності, управління.

Holovatska S. I.,

svitlana-14-10@ukr.net, ORCID ID: 0000-0002-1671-1718,

Researcher ID: G-2576-2019,

Ph.D., Associate Professor, Professor of the Department of Accounting, Lviv University of Trade and Economics, Lviv

## **CONTROL OF BUDGETS IMPLEMENTATION: ACCOUNTING-INFORMATIONAL COMPONENT OF CONTROLLING OF ENTERPRISE'S EXPENSES**

**Annotation.** An important place in ensuring the functioning of the economic mechanism of enterprises is internal control, which provides the implementation of the mission and objectives of an enterprise, significantly affects the identification and mobilization of existing reserves, contributes to the efficiency and quality of operation. Improving the cost management system on the basis of budgeting allows to develop the optimal concept of doing business for the enterprise, greatly simplify the procedure for controlling the level of enterprise's expenses and at a qualitatively new level to organize the processes of enterprise's activities. The algorithm of the cost management process based on the control of deviations involves: calculation of the costs level by components; comparison of the normative indicator of the costs level with the actual one; formation of a report on deviations with emphasizing on priority issues; determining the causes of deviations and their relationship between units; formulation and consideration of proposals for the prevention of negative deviations. The article considers controlling as a system for providing informational-analytical support for decision-making processes, identifies organizational and methodical stages of costs management by deviations, defines their informational content, substantiates that accounting and analysis of deviations is an effective tool for costs control; systematizes approaches and methods of costs analysis by deviations; develops the system of codes of deviations of actual activity costs indicators from budgets indicators; proves that the use of management system by deviations allows to improve the quality of managerial decisions.

**Key words:** analysis, budget, deviations, expenses, control, controlling, codes, stages, center of responsibility, management.

**JEL Classification:** D24, G31, L26, M41

**DOI:** <https://doi.org/10.36477/2522-1205-2020-60-18>

**Постановка проблеми.** В умовах ринкової економіки будь-який економічний суб'єкт має свою цільову функцію, яка реалізується та досягається за допомогою ефективного управління. Контролінг є складною системою, що об'єднує у собі встановлення цілей, планування, облік, внутрішній контроль, аналіз, управління інформаційними потоками та розробку рекомендацій щодо прийняття управлінських рішень. Важливе місце у забезпеченні функціонування господарського механізму підприємств посідає внутрішній контроль, який забезпечує реалізацію місії і мети створення підприємства, суттєво впливає на виявлення та мобілізацію наявних резервів, сприяє підвищенню ефективності та якості функціонування.

Застосування на вітчизняних підприємствах ефективних бюджетних систем вимагає формування певних передумов (організаційних, економічних, соціальних, технічних тощо), врахування специфіки функціонування підприємств та сприяє вирішенню низки існуючих проблем з метою забезпечення раціонального управління ресурсами підприємства та їх цільового використання, вдосконалення управління грошовими потоками для підтримання необхідного рівня платоспроможності, прийняття більш обґрунтованих управлінських рішень тощо.

Удосконалення системи управління витратами на засадах бюджетування дозволяє розробити оптимальну концепцію ведення бізнесу для підприємства, довести прогнозні показники до відома всіх виконавців завдяки узгодженню бюджетів з центрами відповідальності, значно спростити процедуру контролю за рівнем витрат підприємства та на якісно новому рівні організувати рух фінансових потоків підприємства.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Важливість дослідження питань організації контролю за виконанням бюджетів, аналізу відхилень та ухвалення управлінських рішень підкреслюють багато вчених, серед яких можна відзначити наступних: І. І. Бабіч [1], М. І. Бондар, Т. А. Бутинець, С. І. Головацька [2-3], О. А. Зоріна, М. В. Кужельний, Л. Г. Медвідь [6], І. Б. Садовська, Я. В. Соколов, В. П. Пантелєєв [7], М. В. Реслер, Б. І. Валуєв, П. О. Куцик [4-5], Т. В. Ковтун, О. П. Сашко [3], О. О. Терещенко [9], Л. В. Чижевська [10], Н. С. Хаймьонова [11] та ін. Однак актуальними сьогодні залишаються питання організації та методики внутрішнього контролю витрат діяльності як функції управління та складової системи контролінгу підприємств.

**Постановка завдання.** Метою статті є дослідження проблемних питань та окреслення напрямів впровадження й удосконалення контролю за виконанням бюджетів витрат у системі контролінгу підприємства.

**Викладення основного матеріалу дослідження.** Однією з головних причин виникнення і впровадження сучасних принципів розробки й ухвалення управлінських рішень на основі концепції контролінгу стала необхідність у системній інтеграції різних аспектів управління бізнес-процесами в

організаційній системі підприємства. Контролінг може забезпечувати інформаційно-аналітичну підтримку процесів ухвалення рішень при управлінні підприємством у межах певних систем менеджменту [9].

У процесі управління підприємством реалізуються загальні функції управління, на основі яких виявляються проблеми й нові можливості, здійснюється пошук оптимальних шляхів та напрямів діяльності. Висновок про ефективну роботу певного центру відповідальності слід формувати з урахуванням досягнення прогнозних цілей. Для цього необхідно застосовувати методи оцінки діяльності центрів відповідальності, за допомогою яких можна здійснювати моніторинг доцільності витрат, а також їх ефективності.

За умов використання різних типів систем відповідальності (функціонально-орієнтованої, орієнтованої на процеси або діяльність, стратегічно-орієнтованої) в умовах підсилення динамізму конкурентного середовища для оцінки ефективності центрів відповідальності підприємств щодо витрат їх діяльності важливими є показники виконання бюджетів витрат – критерії оцінювання повинні бути динамічними та зорієнтованими на тривалість часу, якість, ефективність використання матеріальних, трудових і фінансових ресурсів та рівень досягнутого прогресу.

Процес управління витратами діяльності складається з трьох послідовних хронологічних стадій: прогнозування показників (бюджетування); контроль досягнення прогнозних показників; оцінка досягнення прогнозних (бюджетних) показників.

Бюджетування витрат – це процес прогнозування витрат підприємства шляхом розробки взаємопов'язаних показників споживання ресурсів за центрами відповідальності, внутрішніми бізнес-процесами, економічними елементами та статтями витрат, орієнтований на інформаційні потреби управління [4].

Система бюджетів витрат підприємства за центрами відповідальності включає:

- Бюджети центрів нормативних (технологічних) витрат (бюджети центрів витрат основного виробництва), бюджети центрів витрат виробничої фази, бюджет центрів витрат складальної фази; бюджети центрів витрат обслуговування процесу виробництва).

- Бюджети центрів дискреційних витрат (бюджет центру адміністративних витрат, бюджет центру витрат на збут).

- Бюджети витрат за ступенем їх групування (бюджети прямих, загальновиробничих, адміністративних витрат, бюджет витрат на збут, бюджет виробничої собівартості продукції, бюджет собівартості реалізованої продукції) [3].

Бюджетне управління, крім організації роботи щодо формування бюджетів, передбачає також організацію системи щодо збору, накопичення інформації з подальшою її обробкою, аналізом визначення відхилень, аналізом причин і ухвалення рішень на основі результатів аналізу.

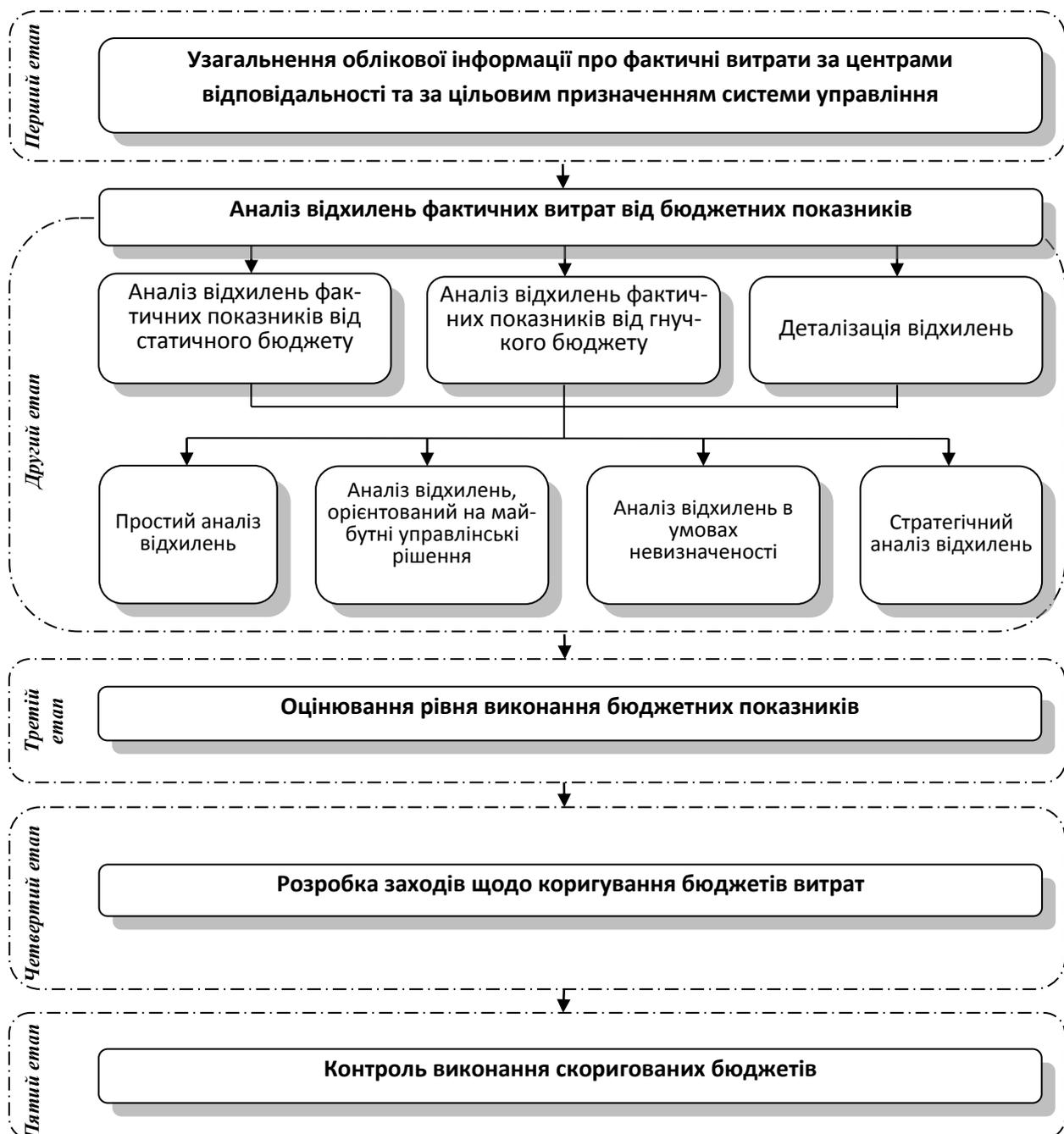
Управління за відхиленнями забезпечує контроль витрат шляхом порівняння фактичних і прогнозних (бюджетних) результатів, виявлення відхилень та їх усунення. Оперативний контроль за виконанням бюджетів витрат дозволяє ухвалювати обумовлені й функціонально спрямовані рішення щодо ціноутворення, аналізу беззбитковості, планування кількості й асортименту продукції, визначення структури продуктів із урахуванням лімітів, реструктуризації бізнесу, здійснення капітальних вкладень тощо [4].

Організація контролю виконання бюджетів витрат передбачає послідовність виконання етапів: ідентифікацію фактичних даних, аналіз відхилень фактичних результатів від прогнозних, узагальнен-

ня та використання результатів контролю, розробку заходів щодо коригування бюджетів і контроль виконання скоригованих бюджетів витрат (рис. 1).

Облік і аналіз відхилень є дієвим інструментом контролю за витратами, способом їх оптимізації, базовим елементом системи обліку витрат за місцями виникнення та центрами відповідальності. Контроль за відхиленнями дає можливість виявити відхилення фактичних від достатніх рівнів витрат підприємства та його складових, а також дає можливість з'ясувати причини їх виникнення.

Загальна характеристика етапів контролю виконання бюджетів витрат підприємства наведена у табл. 1.



**Рис. 1.** Логіко-структурна модель контролю за виконанням бюджетів витрат підприємства

## Інформаційний зміст етапів контролю виконання бюджетів витрат підприємства

Етап контролю	Інформаційний зміст (характеристика)
Перший (підготовчий) етап	Полягає у підготовці інформації щодо фактичних показників витрат на інновації, які підлягають моніторингу зі сторони менеджерів та керівництва підприємства. Ідентифікація фактичних показників здійснюється на основі даних управлінського обліку, який є своєрідним продовженням і деталізацією фінансового обліку.
Другий (аналітичний) етап	Передбачає аналіз відхилень фактичних результатів від бюджетних показників. Виділяють чотири підходи до реалізації системи контролю бюджетів: 1) простий аналіз відхилень, орієнтований на коригування наступних планових показників; 2) аналіз відхилень, орієнтований на наступні управлінські рішення; 3) аналіз відхилень в умовах невизначеності; 4) стратегічний підхід до аналізу відхилень*
Третій (порівняльний, документальний) етап	Передбачає перехід до системи порівняльного контролю за допомогою спеціальних документів, що дозволяє вживати заходи з усунення небажаних відхилень та розвивати тенденції, які сприятимуть зниженню рівня витрат.
Четвертий етап (етап коригування)	Передбачає розробку заходів щодо коригування бюджету певного виду витрат або центру відповідальності. Усунення виявлених відхилень сприятиме управлінню за відхиленнями, увага концентруватиметься лише на суттєвих відхиленнях від бюджету та певною мірою не звертатиметься на відхилення у межах допустимих норм**
П'ятий етап (контроль виконання скоригованих бюджетів)	Контроль виконання скоригованих бюджетів здійснюється за послідовністю попередніх чотирьох етапів

## Примітки:

\*Суть простого аналізу відхилень полягає у тому, що система контролює стан виконання бюджету шляхом зіставлення показників бюджету з фактично отриманими. Критерій істотності відхилень визначається характером відхилень та впливом на результативні показники діяльності підприємства: прибуток, грошовий потік тощо.

Аналіз відхилень, орієнтованих на наступні управлінські рішення, передбачає більш детальний факторний аналіз впливу встановлених відхилень на результативні показники. Методика аналізу передбачає: встановлення всіх факторів, що впливають на результативний показник; визначення загального відхилення фактичного розміру досліджуваного показника від бюджетного; кількісну оцінку впливу факторів на формування фактичного значення результативного показника; формування таблиці пріоритетів впливу факторів на результативний показник; формування висновків та рекомендацій щодо управлінських рішень, направлених на виконання бюджетних показників. Аналіз відхилень в умовах невизначеності здійснюється за допомогою імітаційного моделювання, у якому всі параметри діяльності задаються інтервалами невизначеності.

Стратегічний підхід до аналізу відхилень передбачає вибір процедур коригувальних дій відповідно до загальної стратегії діяльності підприємства. Для забезпечення контролю виконання бюджетних показників доцільно використовувати методи контролю відхилень фактичних результатів від прогнозних, які базуються на методах аналізу (трендового, факторного, кореляційно-регресійного тощо), синтезу, порівняння, групування, огляду, експертних оцінках тощо. При цьому необхідно використовувати методи горизонтального контролю (динамічного (оцінювання та порівняння бюджетних показників за декілька періодів), звітно-планового (оцінювання рівня виконання бюджетних показників у порівнянні з запланованими) та вертикального контролю (передбачає оцінювання структури бюджетів за витратною та дохідною частинами).

\*\* Це вимагає розробки підприємством регламентів прийняття рішень із контролю виконання бюджету в розрізі центрів відповідальності.

Ефективність процесу бюджетування значно підвищується при запровадженні комплексної автоматизованої системи бюджетного планування діяльності підприємства, що дозволяє максимально оперативно отримувати інформацію про виконання бюджету і, відповідно, вносити необхідні корективи до бюджетів з метою підвищення ефективності оперативного управління фінансовими ресурсами підприємства, прикладом якої є ERP (Enterprise Resource Planning) [5].

Однією з найбільш значних функцій ефективно реалізованої системи бюджетування на підприємстві є функція аналізу відхилень фактичних показників від прогнозних, у процесі якого виявляються величини відхилень і причини їх виникнення. Виявлені відхилення між бюджетними показниками та фактичними є базою для оцінки діяльності центру відповідальності за підсумками бюджетного періоду і прийняття управлінських рішень.

Аналіз відхилень фактичних результатів від бюджетних залежно від інформаційних потреб управління має різний ступінь деталізації. Зазначений аналіз відхилень здійснюється за трьома рівнями. Перший рівень аналізу відхилень: порівняння фактичних даних із показниками статичного бюджету. Другий рівень аналізу: порівняння фактичних даних із інформацією гнучкого бюджету, що передбачає перерахунок прогнозних показників на фактичний обсяг продажу. Отримавши у результаті аналізу другого рівня більш детальну і коректну інформацію, керівник центру витрат може її деталізувати і виявити характер та причини, щоб не допустити несприятливих відхилень у майбутньому. Зазначену інформацію можна отримати, здійснивши аналіз відхилень третього рівня. Третій рівень аналізу передбачає деталізацію відхилень на підставі порівняння фактичних даних із інформацією гнучкого бюджету (табл. 2) [8].

**Оцінка діяльності центрів витрат підприємства щодо виконання бюджетів**

Відхилення	Порядок розрахунку
Відхилення за рахунок цін	$(\text{Бюджетна ціна за одиницю ресурсів} - \text{Фактична ціна за одиницю ресурсів}) \times \text{Фактична кількість використаних ресурсів}$
Відхилення за рахунок ефективності використання ресурсів	$(\text{Бюджетна кількість використаних ресурсів} - \text{Фактична кількість використаних ресурсів}) \times \text{Бюджетна ціна за одиницю ресурсів}$
Відхилення прямих матеріальних витрат за рахунок ціни	$(\text{Стандартна ціна} - \text{Фактична ціна}) \times \text{Фактична кількість}$
Відхилення прямих матеріальних витрат за рахунок кількості використання матеріальних ресурсів	$(\text{Стандартна кількість} - \text{Фактична кількість}) \times \text{Стандартна ціна}$
Відхилення прямих витрат на оплату праці за рахунок тарифної ставки	$(\text{Стандартна тарифна ставка} - \text{Фактична тарифна ставка}) \times \text{Фактична кількість годин}$
Відхилення витрат на оплату праці за рахунок продуктивності праці	$(\text{Стандартна кількість годин} - \text{Фактична кількість годин}) \times \text{Стандартна тарифна ставка}$
Відхилення змінних накладних витрат за рахунок ставки розподілу	$(\text{Стандартна ставка розподілу} \times \text{Фактична кількість годин праці}) - \text{Фактичні змінні накладні витрати}$
Відхилення змінних накладних витрат за рахунок ставки розподілу	$(\text{Стандартна ставка розподілу} - \text{Фактична ставка розподілу}) \times \text{Фактична кількість годин праці}$
Відхилення змінних накладних витрат за рахунок продуктивності	$(\text{Стандартний час для фактичного обсягу виробництва} - \text{Фактичний час}) \times \text{Стандартна ставка розподілу змінних накладних}$
Відхилення постійних виробничих накладних витрат за рахунок виконання бюджету	$\text{Бюджетні постійні накладні витрати} - \text{Фактичні постійні витрати}$
Відхилення постійних виробничих накладних витрат за рахунок обсягу виробництва	$(\text{Фактичний обсяг виробництва} - \text{Бюджетний обсяг виробництва}) \times \text{Стандартна ставка розподілу постійних накладних витрат на виріб}$
Відхилення постійних виробничих накладних витрат за рахунок продуктивності	$(\text{Стандартна кількість годин праці на фактичний обсяг} - \text{Фактична кількість годин праці}) \times \text{Стандартна ставка розподілу постійних накладних витрат на годину}$
Відхилення постійних виробничих накладних витрат за рахунок часу	$(\text{Фактичний час} - \text{Бюджетний час}) \times \text{Стандартна ставка розподілу постійних накладних витрат на годину}$
Контрольовані витрати	$\text{Фактична сума накладних витрат} - \text{Гнучкий бюджет виробничих накладних витрат}$
Відхилення за рахунок комбінації компонентів для окремого матеріалу	$(\text{Стандартна кількість використаного матеріалу} - \text{Фактична кількість використаного матеріалу}) \times (\text{Стандартна ціна матеріалу} - \text{Середня стандартна ціна})$
Відхилення матеріальних витрат за рахунок продуктивності виробництва	$(\text{Фактична кількість усіх використаних матеріалів} \times \text{Середня стандартна ціна}) - (\text{Фактична кількість виробленої продукції} \times \text{Стандартні матеріальні витрати на одиницю продукції})$
Відхилення за рахунок комбінації праці для певної категорії працівників	$(\text{Стандартний час роботи} - \text{Фактичний час роботи}) \times (\text{Стандартна тарифна ставка} - \text{Середня стандартна тарифна ставка})$
Відхилення витрат за рахунок продуктивності виробництва	$(\text{Фактичний час} \times \text{Середня тарифна ставка}) - (\text{Фактичний обсяг виробництва} \times \text{Стандартні витрати на оплату праці за одиницю продукції})$
Відхилення доходу за рахунок ціни виробу	$(\text{Фактична ціна виробу} - \text{Бюджетна ціна виробу}) \times \text{Фактичний обсяг продажу виробу}$
Відхилення за рахунок обсягу продажу виробу	$(\text{Фактичний обсяг продажу виробу} - \text{Бюджетний обсяг продажу виробу}) \times \text{Бюджетна ціна виробу}$
Відхилення доходу від продажу виробу за рахунок комбінації продажу	$\text{Бюджетна ціна виробу} \times (\text{Фактична питома вага продажу виробу} - \text{Бюджетна питома вага продажу виробу}) \times \text{Фактичний обсяг продажу всіх виробів}$
Відхилення доходу за рахунок кількості продажу	$\text{Бюджетна ціна виробу} \times (\text{Фактичний обсяг продажу всіх виробів} - \text{Бюджетний обсяг продажу всіх виробів}) \times \text{Бюджетна питома вага продажу виробу}$
Відхилення за рахунок розміру ринку	$\text{Середня бюджетна ціна} \times (\text{Фактичний розмір ринку} - \text{Бюджетний розмір ринку}) - \text{Бюджетна частка ринку}$
Відхилення доходу за рахунок частки ринку	$\text{Бюджетна середня ціна} \times (\text{Фактична частка ринку} - \text{Бюджетна частка ринку}) \times \text{Фактичний розмір ринку}$

Система кодів відхилень фактичних показників витрат діяльності підприємства від бюджетних показників\*

Рівень кодифікації	Код	Найменування коду
1 рівень	1 - х	Код центру відповідальності
	2 - х	Код витрат за цільовим призначенням у системі управління
2 рівень	1	Позитивне відхилення
	2	Негативне відхилення
3 рівень	1	Відхилення за рахунок прогнозування (бюджетування) діяльності
	2	Відхилення за рахунок діяльності
4 рівень	1	Внаслідок того, що господарська операція не відбулась
	2	В результаті економії ресурсів
	3	В результаті перевикористання ресурсів
	4	В результаті зловживань та невідповідних дій працівників
	5	Інші (вказати)
5 рівень	1 - х	Код відповідальної особи (керівника центру відповідальності)

Примітка. Таблиця складена за результатами наукових досліджень

Побудова обліку відхилень від бюджетних показників потребує їх класифікації за різними ознаками: видами витрат, причинами, винними особами, місцем виникнення тощо.

Для побудови обліку відхилень від бюджетних показників необхідно вирішити низку методологічних і організаційних питань, до яких належать: розроблення класифікатора видів, причин і винуватців відхилень; визначення методів виявлення відхилень; відбір носіїв інформації про відхилення від бюджетних; розроблення методики обліку відхилень за центрами витрат; облік відхилень у системі рахунків управлінського обліку [3].

Виявлення причин відхилень фактичних показників від бюджетних здійснюється на підставі управлінської звітності за системою кодів. За результатами досліджень пропонуємо систему кодів відхилень фактичних показників витрат діяльності від показників бюджетів (табл. 3).

**Висновки та перспективи подальших досліджень у даному напрямі.** Таким чином, використання системи управління за відхиленнями дозволяє істотно скоротити обсяг інформації для керівника підприємства та підвищити якість прийняття управлінських рішень.

У системі бюджетного контролю (Budgetary Control) витрат підприємств як процесу зіставлення фактичних результатів із бюджетними аналізу відхилень та внесення необхідних коректив потребують удосконалення методичні складові його організаційних етапів (ідентифікація фактичних даних виконання бюджетів; виявлення відхилень при виконанні затверджених бюджетів; класифікація виявлених відхилень; аналіз відхилень і розроблення пропозицій щодо їх усунення та вдосконалення процесу бюджетування; підвищення ефективності використання ресурсів підприємства).

## ЛІТЕРАТУРА

1. Бабіч І. І. Внутрішній контроль в системі управління витратами : монографія / Бабіч І. І.; [за ред. І. Б. Садовської]. – Луцьк : РВВ Луцького НТУ, 2014. – С. 179-186.
2. Головацька С. І. Методичний інструментарій бюджетування у системі управління витратами підприємства / Н. С. Хаймьонова, С. І. Головацька // Вісник Львівської комерційної академії. – 2015. – Вип. 47. – С. 42-46. – (Серія економічна).
3. Головацька С. І. Обліково-методичний інструментарій контролінгу : монографія / С. І. Головацька, О. П. Сашко. – Львів : Видавництво ЛТЕУ, 2017. – 360 с.
4. Куцик П. О. Концептуальний розвиток методології бухгалтерського обліку : монографія / П. О. Куцик, М. В. Корягін. – Львів : Видавництво Львівської комерційної академії, 2015. – 239 с.
5. Куцик П. О. Обліково-аналітична концепція управління загальнопромисловими витратами підприємства : монографія / П. О. Куцик, О. М. Мазуренко. – Львів : Видавництво “Растр - 7”, 2014. – 288 с.
6. Медвідь Л. Г. Бюджетування як аспект контролю доходів і витрат на підприємствах електротехнічної галузі / Медвідь Л. Г. // Вісник Львівської комерційної академії : зб. наук. пр. – 2009. – С. 92-97.
7. Пантелеєв В. П. Внутрішньогосподарський контроль: методологія та організація : монографія / Пантелеєв В. П. – К. : ДП “Інформ.-аналіт. агентство”, 2008. – 491 с.
8. Пойда Ю. М. Бюджетування та його роль в системі обліку і контролю / Ю. М. Пойда // Економіка АПК. – 2010. – № 9. – С. 92-97.
9. Терещенко О. О. Контролінг у системі антикризового управління підприємством / О. О. Терещенко // Фінанси України. – 2001. – № 12. – С. 56-63.

10. Чижевська Л. В. Нормативне забезпечення внутрішнього контролю як складова управління фінансово-економічною безпекою суб'єктів господарювання // Управління системою економічної безпеки суб'єктів господарювання: обліково-аналітичне забезпечення : монографія / Чижевська Л. В.; [за ред. Черевка О. В., Гнилицької Л. В., Мігус І. П.]. – Черкаси : ПП Чабаненко Ю.А., 2015. – С. 173-195

11. Хаймьонова Н. С. Концепція центрів відповідальності у системі управлінського обліку витрат підприємства / С. І. Головацька, Н. С. Хаймьонова // Вісник Львівської комерційної академії. – 2015. – Вип. 49. – С. 143-145. – (Серія економічна).

#### REFERENCES

1. Babich, I. I. (2014), *Vnutrishnij kontrol' v systemi upravlinnia vytratamy : monohrafiia*, RVV Luts'koho NTU, Luts'k, С. 179-186.

2. Holovats'ka, S. I. and Khajm'onova, N. S. (2015), *Metodychnyj instrumentarij biudzhetuвання u systemi upravlinnia vytratamy pidpriemstva*, *Visnyk L'vivs'koi komertsijnoi akademii*, vyp. 47, s. 42-46. – (Seriiа ekonomichna).

3. Holovats'ka, S. I. and Sashko, O. P. (2017), *Oblikovo-metodychnyj instrumentarij kontrolinhu : monohrafiia*, Vydavnytstvo LTEU, L'viv, 360 s.

4. Kutsyk, P. O. and Koriahin, M. V. (2015), *Kontseptual'nyj rozvytok metodolohii bukhhalters'koho obliku : monohrafiia*, Vydavnytstvo L'vivs'koi komertsijnoi akademii, L'viv, 239 s.

5. Kutsyk, P. O. and Mazurenko, O. M. (2014), *Oblikovo-analitychna kontseptsiiа upravlinnia zahal'novyrobnychymy vytratamy pidpriemstva : monohrafiia*, Vydavnytstvo "Rastr-7", L'viv, 288 s.

6. Medvid', L. H. (2009), *Biudzhetuвання iak aspekt kontroliu dokhodiv i vytrat na pidpriemstvakh elektrotekhnichnoi haluzi*, *Visnyk L'vivs'koi komertsijnoi akademii : zb. nauk. pr.*, s. 92-97.

7. Panteleiev, V. P. (2008), *Vnutrishn'ohospodars'kij kontrol': metodolohiiа ta orhanizatsiiа : monohrafiia*, DP "Inform.-analit. ahentstvo", K., 491 s.

8. Pojda, Yu. M. (2010), *Biudzhetuвання ta joho rol' v systemi obliku i kontroliu*, *Ekonomika APK*, № 9, s. 92-97.

9. Tereschenko, O. O. (2001), *Kontrolinhu u systemi antykryzovoho upravlinnia pidpriemstvom*, *Finansy Ukrainy*, № 12, s. 56-63.

10. Chyzhevs'ka, L. V. (2015), *Normatyvne zabezpechennia vnutrishn'oho kontroliu iak skladova upravlinnia finansovo-ekonomichnoi bezpekoii sub'iektiv hospodariuvannia*, *Upravlinnia systemoiu ekonomichnoi bezpeky sub'iektiv hospodariuvannia: oblikovo-analitychne zabezpechennia : monohrafiia / za red. Cherevka O. V., Hnylyts'koi L. V., Mihus I. P.*, PP Chabanenko Yu.A., Cherkasy, s. 173-195

11. Khajm'onova, N. S. and Holovats'ka, S. I. (2015), *Kontseptsiiа tsentriv vidpovidal'nosti u systemi upravlin's'koho obliku vytrat pidpriemstva*, *Visnyk L'vivs'koi komertsijnoi akademii*, vyp. 49, s. 143-145. – (Seriiа ekonomichna).

*Стаття надійшла до редакції 18 травня 2020 року*

## ПРОБЛЕМИ ПІДГОТОВКИ КВАЛІФІКОВАНИХ ФАХІВЦІВ ДЛЯ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ

УДК 001.891

Яцук В. І.,

valentina.lender@gmail.com, ORCID ID: 0000-0003-2651-4918,

Researcher ID: F-9466-2019,

к.е.н., доц., доцент кафедри туризму та готельно-ресторанної справи, Львівський торговельно-економічний університет, м. Львів

### МЕТОДИ ТА МЕТОДОЛОГІЯ НАУКОВИХ ДОСЛІДЖЕНЬ ПРИ ПІДГОТОВЦІ ФАХІВЦІВ ГАЛУЗІ ЗНАТЬ “СФЕРА ОБСЛУГОВУВАННЯ”

**Анотація.** У статті досліджуються питання сутності методів та методології наукових досліджень при підготовці фахівців галузі знань “Сфера обслуговування”. Зокрема, питання суті методів та методології наукових досліджень, класифікації методів та їхніх властивостей, відмінності методики від методу та природничої методології від методології гуманітарних наук, окреслюються історичні форми, які приймала наукова методологія. Обґрунтовується необхідність подальшого розвитку науки, упорядкування системи наукових знань, підвищення ефективності наукових досліджень з позицій не тільки самої науки, але і суспільної практики. Також обґрунтовується подальше розроблення теорії методології наукового пізнання та дослідження, що пояснюється потребами сучасного науково-технічного та соціального прогресу суспільства та ускладненням процесу наукового пізнання, дослідження та подальшою диференціацією та інтеграцією наукового знання. Запропоновано вирішення проблеми методології наукового пізнання здійснювати у двох основних напрямках - суб’єктивної та об’єктивної діалектики. Під методом у статті розуміється набір прийомів і правил, необхідних для практичного або теоретичного освоєння дійсності, підпорядкованих вирішенню конкретної наукової задачі. Під методологією розуміється вчення про метод, а також сама система організуючих і регулюючих наукове дослідження методів. Сформовано рекомендації для підготовки фахівців галузі знань “Сфера обслуговування” щодо оволодіння методологією наукових досліджень, вміння визначати пріоритетні напрями, галузі, сфери проведення досліджень, оформлення технічних завдань на проведення досліджень та розрахунку техніко-економічної ефективності досліджень.

**Ключові слова:** метод, методологія, наукове дослідження, тип раціональності, наукове пізнання, суб’єктивна діалектика, об’єктивна діалектика.

Yashchuk V. E.,

valentina.lender@gmail.com, ORCID ID: 0000-0003-2651-4918,

Researcher ID: F-9466-2019,

Ph.D., Associate Professor, Associate Professor of the Department of Tourism and Hotel&Restaurant Business, Lviv University of Trade and Economics, Lviv

### METHODS AND METHODOLOGY OF SCIENTIFIC RESEARCH IN THE TRAINING OF SPECIALISTS IN THE FIELD OF KNOWLEDGE "SERVICE SPHERE"

**Abstract.** The article investigates the essence of methods and methodology of scientific research in the training of specialists in the field of knowledge "Service Sphere". In particular, reveals issues related to the essence of methods and methodology of scientific research, classification of methods and their properties, differences between methods and natural methodology from the methodology of the humanitarian sciences as well as outlines the historical forms adopted by scientific methodology. The necessity of further development of science, streamlining of the scientific knowledge system, increasing of scientific researches efficiency from positions not only of the science, but also social practice, is substantiated. It also substantiates the further development of the theory of methodology of scientific knowledge and research, which is explained by the needs of modern scientific, technical and social progress of society and the complexity of the process of scientific knowledge, research and further differentiation and integration of scientific knowledge. It is proposed to solve the problem of methodology of scientific knowledge in two main directions -

*subjective and objective dialectics. The method in the article means a set of techniques and rules necessary for the practical or theoretical understanding of reality, subordinated to the solution of a specific scientific problem. Methodology means the doctrine of the method, as well as the system itself that organizes and regulates scientific research of methods. Recommendations for training specialists in the field of knowledge "Service Sphere" as to master the methodology of research, the ability to identify priority directions and areas of research, arrangement of technical tasks for conducting research and calculation of technical and economic efficiency of research are developed.*

**Key words:** method, methodology, scientific research, type of rationality, scientific cognition, subjective dialectics, objective dialectics.

**JEL Classification:** C02; C18; C80; O10

**DOI:** <https://doi.org/10.36477/2522-1205-2020-60-19>

**Постановка проблеми.** Ми живемо в епоху докорінних перетворень, які змінюють соціальну картину світу, рушійні сили розвитку суспільного виробництва. Суттєву роль у цих процесах відіграє наука. За минуле століття її значення в житті суспільства достатньо зросло. Вона перетворилася в безпосередню виробничу силу суспільства, у важливий елемент соціально-економічного та технічного прогресу, у важливий засіб соціального управління. Використання досягнень науки дозволило людству прискореними темпами розвивати матеріальне та духовне виробництво, створювати матеріальні та духовні цінності. Сама ж наука при цьому перетворилася у величезний та складний соціальний організм. У цих умовах питання подальшого розвитку науки, упорядкування системи наукових знань, підвищення ефективності наукових досліджень набули принципово нового значення з позицій не тільки самої науки, але і суспільної практики.

Однією з найважливіших умов, які забезпечують прискорення наукових досліджень, є подальше розроблення теорії методології наукового пізнання та дослідження, що пояснюється, з одного боку, потребами сучасного науково-технічного та соціального прогресу суспільства, а з іншого, – ускладненням самого процесу наукового пізнання, дослідження та, крім цього, подальшою диференціацією та інтеграцією наукового знання.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питаннями, які торкаються найрізноманітніших аспектів методів та методології наукових досліджень, займалися багато дослідників сучасності, зокрема: Бірта Г. О., Бургу Ю. Г., Вазинський С. Е., Щербак Т. І., Гуроров О. І., Карпаш О. М., Райтер П. М., Корягін М. В., Чік М.Ю., Добронравова І. С., Руденко О. В., Сидоренко Л. І., Колмогоров Ю. Н., Орехов А. М. [1-8] тощо. Разом з тим, продовжує залишатись актуальною необхідність у подальших дослідженнях низки питань щодо ідентифікації методів та методології наукових досліджень. Проблеми, перераховані вище, їхня актуальність обумовили вибір теми статті, визначили її мету й завдання.

**Постановка завдання.** Метою статті є визначення суті методів та методології наукових досліджень при підготовці фахівців галузі знань “Сфера обслуговування”.

#### **Виклад основного матеріалу дослідження.**

Сьогодні спостерігається помітне ускладнення та розширення дослідження проблем методології наукового пізнання. З іншого боку, кожна наукова дисципліна здійснює первинний синтез спеціальних знань, осмислює взаємозв'язок із суміжними дисциплінами, бере участь у розробленні загальних проблем теорії та методології наукового дослідження. В межах філософії поряд із розробленням загальної теорії діалектики, логіки та методології наукового пізнання все інтенсивніше досліджуються теоретико-методологічні проблеми природознавства, техніки, сфери обслуговування, суспільствознавства.

Вирішення проблем методології наукового пізнання здійснюється у двох основних напрямках – суб'єктивної та об'єктивної діалектики. У першому випадку досліджуються загальні теоретичні та логіко-гносеологічні основи методології наукового дослідження. У другому випадку об'єктом вивчення є предмети та явища реальної дійсності та логіка пізнання у цьому відношенні повинна визначатися, виходячи зі специфіки об'єкта та задач його дослідження.

Важливим елементом наукового пізнання виступають способи здійснення пізнавальної діяльності, тобто різноманітні методи і прийоми, за допомогою яких людина відкриває нове знання, доводить, систематизує вже отримане. Метод є більш складною пізнавальною процедурою, ніж прийом, хоча іноді в літературі ці терміни використовуються як синоніми.

Метод – набір принципів, прийомів, правил, вимог, якими необхідно керуватися в процесі пізнання. Метод трактується як сукупність прийомів або операцій практичного або теоретичного освоєння дійсності, підпорядкованих вирішенню конкретної задачі. У широкому сенсі під методом розуміється свідомий спосіб досягнення будь-якого результату, здійснення певної діяльності, вирішення деяких завдань. Усі наукові методи, залежно від того, у вузькій чи більш широкій галузі вони застосовуються, можна поділити на три основних види або групи (рис. 1).



Рис.1. Класифікація методів за ступенем їх узагальнення

Найпоширеніша класифікація методів полягає у виділенні трьох груп методів. Перша група включає спеціальні методи, що мають місце в конкретній науці (наприклад, метод угруповання в статистиці); друга група – загальнонаукові методи, використовувані в різних науках (наприклад, спостереження, експеримент, моделювання тощо); третя – загальні методи, які застосовуються в усіх сферах пізнавальної діяльності (наприклад, діалектика та її принципи).

Можливий і інший поділ методів. Наприклад, виходячи зі стадій наукового дослідження, виділяють метод експерименту, метод оброблення емпіричних даних, метод побудови наукових теорій і їх перевірки, метод викладу наукових результатів. Якщо в якості критерію взяти форми причинності, то можна говорити про дві групи: однозначно детерміновані та імовірнісні методи. Різноманітність методів і сама творча природа наукового мислення роблять вкрай проблематичною можливість побудови єдиної теорії наукового методу в строгому сенсі слова – теорії, яка давала б повний та систематичний опис всіх існуючих і можливих методів. Реальним предметом методологічного аналізу є не створення подібної теорії, а дослідження загальної структури і типології існуючих методів, виявлення тенденцій і напрямків їх розвитку, а також проблема взаємозв'язку різних методів в науковому дослідженні.

У літературі [2-4] виділяють низку властивостей, які характеризують науковий метод. До них належать:

– детермінованість методу, тобто його обумовленість об'єктивними закономірностями;

- ясність (простота) методу, тобто його зміст повинен бути зрозумілим і розпізнаваним;
- ефективність (результативність) методу, тобто його здатність з великою ймовірністю забезпечувати отримання наукового результату;
- спрямованість методу, тобто його підпорядкованість певній дослідницькій меті;
- плідність методу, тобто його здатність давати, крім основного результату, ще й побічні, але не менш важливі результати;
- економічність (економічність) методу, тобто його здатність давати науковий результат з мінімальними витратами коштів, сил і часу;
- евристичність методу, тобто його здатність забезпечувати новий (оригінальний) результат;
- однозначність методу, тобто його внутрішня несуперечливість, відповідність один одному різних положень методу.

Близьким до поняття методу є поняття методики. В економічному словнику під методикою розуміється конкретизація методу, доведення його до інструкції, алгоритму, чіткого опису способу існування [6-8]. На відміну від методу, в завдання методики не входить теоретичне обґрунтування наукового результату. Методичний інструментарій дослідження пов'язаний перш за все з технічною стороною цього дослідження, з регламентацією дій вченого в процесі наукового пошуку. Іншими словами, методична діяльність - це допоміжна, що забезпечує сфера наукового пізнання, але вона надзвичайно важлива для вирішення конкретних завдань. Саме тому термін "методика" вживається завжди щодо конкретного об'єкта або процесу. В наукових дослідженнях можна побачити такі

словосполучення, як “методика оцінки ризиків (стійкості, платоспроможності)”, “методика розрахунку коефіцієнта (показника, індикатора)”, “методика складання плану (алгоритму, правила)” тощо.

Вчення про методи пізнання і перетворення дійсності носить назву методології. Поряд з цим методологією називають і систему принципів, підходів, прийомів, методів і методик, які організують і регулюють наукове дослідження. Методологія науки дає характеристику компонентів наукового дослідження – його об’єкта, предмета аналізу, завдання дослідження, сукупності дослідницьких засобів, необхідних для вирішення задачі даного типу, а також формує уявлення про послідовність руху дослідника в процесі виконання завдання.

Неправильно зводити поняття “методологія” до механічної сукупності методів наукового дослідження. На це вказують багато вчених-методологів. Зокрема, методологія – складна діалектична, цілісна, субординована система способів, прийомів, принципів різних рівнів, сфер дії, спрямованості, евристичних можливостей, змістів, структур тощо [5].

Разом з терміном “методологія” часто використовуються ще три поняття: методологічний принцип, підхід і парадигма. Методологічний принцип відіграє роль нормативної координати або орієнтира, організуючого і спрямовуючого хід наукового дослідження до наміченої мети (принципи верифікації, фальсифікації тощо). Методологічний підхід включає в себе установки, групу методів і прийомів, що мають загальну підставу (системний, комплексний, міждисциплінарний і інші підходи). Методологічна парадигма – сукупність методологічних основ (норм, наукової картини світу, наукових ідей і принципів, які панують), характерних для певного історичного етапу науки, що регулюють наукове пізнання (методологічні парадигми класичної, неklasичної, сучасної науки).

У літературі прийнято розрізняти методологію природничих наук і гуманітарних. Існує спільність методів, установок, принципів у природничо-наукового і гуманітарного знання, але не менш важливі і відмінності. Наприклад, велика різниця полягає в обґрунтуванні достовірності знання. Якщо для природничо-наукового знання проблема достовірності в кінцевому рахунку визначається практичною перевіркою, постановкою наукового експерименту, то в гуманітарній області достовірність визначається глибиною розуміння, інтерпретації та аргументації. Соціально-гуманітарна думка діалогічна, логіка діалогу багато в чому заміняє експеримент.

**Висновки і перспективи подальших досліджень у даному напрямі.** Отже, метою вивчення методів та методології наукових досліджень при підготовці фахівців галузі знань “Сфера обслуговування” є розширення та поглиблення теоретичних знань, набуття навичок для вирішення практичних завдань із методології наукових досліджень, а також озброєння знаннями та навичками творчої праці, розвитку самостійної думки, вироблення навичок до розумової діяльності.

Майбутній науковець повинен знати методологію наукових досліджень, вміти організувати наукове дослідження раціонально й ефективно, грамотно оформляти результати досліджень, знати проблеми впровадження їх у виробництво. Спеціалісти, науковці, володіючи методологією наукових досліджень, повинні вміти визначати пріоритетні напрями, галузі, сфери проведення досліджень, вміло оформляти технічні завдання на проведення досліджень та розраховувати техніко-економічну ефективність досліджень.

Під методом розуміється набір прийомів і правил, необхідних для практичного або теоретичного освоєння дійсності і підпорядкованих вирішенню конкретної наукової задачі. Вчення про метод, а також сама система організуючих і регулюючих наукове дослідження методів носить назву методології. Методологія природничих наук і методологія гуманітарних наук мають як загальні підстави, методи і принципи, так і відмінності, пов’язані головним чином з аксіологічною спрямованістю гуманітарного знання.

## ЛІТЕРАТУРА

1. Бірта Г. О. Методологія і організація наукових досліджень [текст] : навч. посіб. / Г. О. Бірта, Ю. Г. Бургу. – К. : Центр учбової літератури, 2014. – 142 с.
2. Важинський С. Е. Методика та організація наукових досліджень : навч. посіб. / С. Е. Важинський, Т. І. Щербак. – Суми : СумДПУ імені А. С. Макаренка, 2016. – 260 с.
3. Гуроров О. І. Методологія та організація наукових досліджень : посібник / О. І. Гуроров ; Харк. нац. аграр. ун-т. – Х. : ХНАУ, 2017. – 57 с.
4. Карпаш О. М. Методологія наукових досліджень / О. М. Карпаш, П. М. Райтер, М. О. Карпаш. – Івано-Франківськ : ІФНТУНГ, 2014. – 253 с.
5. Корягін М. В. Основи наукових досліджень / М. В. Корягін, М. Ю. Чік. – К. : Алерта, 2014. – 622 с.
6. Методологія та організація наукових досліджень : навч. посіб. / [І. С. Добронравова, О. В. Руденко, Л. І. Сидоренко та ін. ; за ред. І. С. Добронравової (ч. 1), О. В. Руденко (ч. 2)]. – К. : ВПЦ “Київський університет”, 2018. – 607 с.
7. Методы и средства научных исследований : учеб. пособие / Ю. Н. Колмогоров [и др.]. – Екатеринбург : Изд-во Урал. Ун-та, 2017. – 152 с.
8. Орехов А. М. Методы экономических исследований : учеб. пособие / А. М. Орехов. – [2-е изд.]. – М. : ИНФРА-М, 2013. – 344 с.

## REFERENCES

1. Birta, H. O. and Burhu, Yu. H. (2014), *Metodolohiia i orhanizatsiia naukovykh doslidzhen' [tekst] : navch. posib., Tsentr uchbovoi literatury, K., 142 s.*
2. Vazhyns'kyj, S. E. and Scherbak, T. I. (2016), *Metodyka ta orhanizatsiia naukovykh doslidzhen' :*

navch. posib., SumDPU imeni A. S. Makarenka, Sumy, 260 s.

3. Hutorov, O. I. (2017), Metodolohiia ta orhanizatsiia naukovykh doslidzhen' : posibnyk, Khark. nats. ahrar. un-t, KhNAU, Kh., 57 s.

4. Karpash, O. M. Rajter, P. M. and Karpash, M. O. (2014), Metodolohiia naukovykh doslidzhen', IFNTUNH, Ivano-Frankivs'k, 253 s.

5. Koriahin, M. V. and Chik, M. Yu. (2014), Osnovy naukovykh doslidzhen', Alerta, K., 622 s.

6. Metodolohiia ta orhanizatsiia naukovykh doslidzhen' : navch. posib., I. S. Dobronravova, O. V. Rudenko, L. I. Sydorenko ta in. ; za red.

I. S. Dobronravovoi (ch. 1), O. V. Rudenko (ch. 2) (2018), VPTs "Kyivs'kyj universytet", K., 607 s.

7. Metody y sredstva nauchnykh yssledovanyj : ucheb. posobye, Yu. N. Kolmogorov [y dr.] (2017), Yzdvo Ural. unta, Ekaterynburh, 152 s.

8. Orekhov, A. M. (2013), Metody ekonomycheskykh yssledovanyj : ucheb. posobye, 2 nd ed, M. : YNFRA-M, 344 s.

*Стаття надійшла до редакції 11 травня 2020 року*



ВІСНИК  
ЛЬВІВСЬКОГО ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО  
УНІВЕРСИТЕТУ

Збірник наукових праць

**ЕКОНОМІЧНІ НАУКИ**

Випуск 60

Літературний редактор – Муравицька Н. О.  
Коректор – Мох О. П.

Комп'ютерний макет видавництва  
ЛЬВІВСЬКОГО ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО УНІВЕРСИТЕТУ

Електронна версія : <http://www.lute.lviv.ua/education/nauk-vydan/visnyk-ekon/>

Підписано до друку 3.07.2020 р.  
Формат 60x84/8. Папір офсетний.  
Гарнітура Times New Roman. Друк на різнографі.  
15,5 др. арк. 14,5 ум. др. арк. 12,5 облік. видавн. арк.  
Тираж 300 прим. Зам. 174.

---

Віддруковано в друк. видавництва Львівського торговельно-економічного університету  
79005, м. Львів, вул. Туган-Барановського, 10. Тел. 244-40-19. e-mail drook@ukr.net  
Свідоцтво Держкомітету інформаційної політики, телебачення та радіомовлення України  
серія ДК № 5149 від 15.07.2016 р.