



**НАУКОВІ ЗАПИСКИ  
НАЦІОНАЛЬНОГО  
УНІВЕРСИТЕТУ  
«ОСТРОЗЬКА АКАДЕМІЯ»  
СЕРІЯ «ЕКОНОМІКА»**

Серію засновано 08.09.1999 р.

---

**№ 20(48)**

**Науковий журнал**  
(щоквартальник)

Острог  
Видавництво Національного університету «Острозька академія»  
2021

# Науковий журнал «Наукові записки Національного університету «Острозька академія» серія «Економіка»»

Засновано 08.09.1999 року Національним університетом «Острозька академія»  
Свідоцтво про державну реєстрацію КВ № 21245-11045Р від 12 березня 2015 р.

Журнал додано до переліку наукових фахових видань України з економіки  
на підставі Наказу Міністерства освіти і науки України № 515 від 16 травня 2016 р.

Журнал зареєстровано в Міжнародному центрі періодичних видань  
(ISSN International Centre, Paris, France): ISSN 2311-5149 (друкований)

Журнал входить до «Переліку наукових фахових видань, в яких можуть публікуватися результати дисертаційних робіт  
на здобуття наукових ступенів доктора і кандидата наук» на підставі Наказу МОН України № 975 від 11.07.2019 – категорія «Б»

**Журнал додано до міжнародних наукометричних баз і каталогів наукових видань:**

INDEX COPERNICUS (ICV 2017 = 74,48)  
EBSCO Publishing, Inc.  
ResearchBib  
Ulrichsweb (Ulrich's Periodicals Directory)  
DOI: 10.25264/2311-5149

Google Академія (h-індекс 9)  
Національна бібліотека ім. В. І. Вернадського  
Бібліометрика української науки  
Україніка наукова  
Український реферативний журнал «Джерело»

Друкується за ухвалою вченої ради Національного університету «Острозька академія»  
Протокол № 10 від 24 березня 2021 року

**Засновник журналу:** Національний університет «Острозька академія»;  
**Видавець:** видавництво Національного університету «Острозька академія».

## Редакційна колегія:

**Шулик Ю. В.** (головний редактор, к. е. н., доц., Острого, Україна); [yuliia.shulyk@oa.edu.ua](mailto:yuliia.shulyk@oa.edu.ua);  
**Козак Л. В.** (д. е. н., доц., заступник головного редактора, Острого, Україна); [lyudmyla.kozak@oa.edu.ua](mailto:lyudmyla.kozak@oa.edu.ua);  
**Дем'янчук О. І.** (д. е. н., доц., відповідальний редактор, Острого, Україна); [olha.demianchuk@oa.edu.ua](mailto:olha.demianchuk@oa.edu.ua).  
**Аверкіна М. Ф.** (д. е. н., проф., Острого, Україна); [maryna.averkyina@oa.edu.ua](mailto:maryna.averkyina@oa.edu.ua);  
**Бранч Джон** (д. е. н., Анн Арбор, Мічиган, США); [jbranch@umich.edu](mailto:jbranch@umich.edu);  
**Власюк А. П.** (д. тех. н., проф., Острого, Україна); [anatoliy.vlasyuk@oa.edu.ua](mailto:anatoliy.vlasyuk@oa.edu.ua);  
**Вітлінський В. В.** (д. е. н., проф., Київ, Україна); [wite101@meta.ua](mailto:wite101@meta.ua);  
**Гарі Кук** (д. е. н., проф., Ліверпуль, Великобританія); [g.cook@hull.ac.uk](mailto:g.cook@hull.ac.uk);  
**Іванчук Н. В.** (к. е. н., доц., Острого, Україна); [natalia.ivanchuk@oa.edu.ua](mailto:natalia.ivanchuk@oa.edu.ua);  
**Кнейслер О. В.** (д. е. н., доц., Тернопіль, Україна); [olgakne@gmail.com](mailto:olgakne@gmail.com);  
**Кондратенко Н. О.** (д. е. н., проф., Харків, Україна); [2123kondratenko@gmail.com](mailto:2123kondratenko@gmail.com);  
**Кривницька О. Р.** (д. е. н., проф., Острого, Україна); [olha.kryvytska@oa.edu.ua](mailto:olha.kryvytska@oa.edu.ua);  
**Левницька С. О.** (д. е. н., проф., Рівне, Україна); [levitska.svitlana@yahoo.com](mailto:levitska.svitlana@yahoo.com);  
**Мамонтова Н. А.** (д. е. н., проф., Острого, Україна); [nataliya.mamontova@oa.edu.ua](mailto:nataliya.mamontova@oa.edu.ua);  
**Матвійчук А. В.** (д. е. н., проф., Київ, Україна); [editor@nfmte.com](mailto:editor@nfmte.com);  
**Новоселецький О. М.** (к. е. н., доц., Острого, Україна); [oleksandr.novoseletskyy@oa.edu.ua](mailto:oleksandr.novoseletskyy@oa.edu.ua);  
**Олак Антоні** (хабілітований доктор економіки, професор факультет управління Люблінської політехніки, Люблін, Польща); [antonio130@vp.pl](mailto:antonio130@vp.pl);  
**Онисько С. В.** (д. е. н., проф., Ірпін, Україна); [onyshko\\_sv@ukr.net](mailto:onyshko_sv@ukr.net);  
**Павел Джаканський** (доктор, Інститут Права, економіки і управління, Факультет Права, менеджменту та управління, Університет Яна Кохановського у Кельце, Польща); [pdzikan@interia.eu](mailto:pdzikan@interia.eu);  
**Пауло Реіс Мурао** (доктор економіки факультет економіки університету Мінью, Брага, Португалія); [paulom@eeg.uminho.pt](mailto:paulom@eeg.uminho.pt);  
**Пуківа Рішард** (доктор Державної вищої технічно-економічної школи в Ярославі, Польща); [rysard.pukala@interia.pl](mailto:rysard.pukala@interia.pl);  
**Стецюк Іван** (професор Факультету фінансів, Школи менеджменту, Квебецького університету, Канада); [stetsyuk.ivan@uqam.ca](mailto:stetsyuk.ivan@uqam.ca);  
**Талавера Олександр** (професор фінансової школи менеджменту, університету Свонсі, Великобританія); [oleksandr.talavera@gmail.com](mailto:oleksandr.talavera@gmail.com);  
**Ткаченко Н. В.** (д. е. н., проф., Київ, Україна); [tkachenko\\_nt@ukr.net](mailto:tkachenko_nt@ukr.net);  
**Топішко І. І.** (к. е. н., доц., Острого, Україна); [ivan.topishko@oa.edu.ua](mailto:ivan.topishko@oa.edu.ua);  
**Харчук Ю. Ю.** (к. е. н., доц., Острого, Україна); [julia.kharchuk@oa.edu.ua](mailto:julia.kharchuk@oa.edu.ua);  
**Шебеко К. К.** (д. е. н., проф., Пінськ, Білорусь); [box@polessu.by](mailto:box@polessu.by);  
**Яворська Т. В.** (д. е. н., проф., Львів, Україна); [tanya\\_yav@ukr.net](mailto:tanya_yav@ukr.net).

## Editorial board:

**Shulyk Y. V.** (PhD, docent, editor-in-chief); [yuliia.shulyk@oa.edu.ua](mailto:yuliia.shulyk@oa.edu.ua).  
**Kozak L. V.** (PhD, docent, deputy editor); [lyudmyla.kozak@oa.edu.ua](mailto:lyudmyla.kozak@oa.edu.ua);  
**Demianchuk O. I.** (PhD, docent, responsible editor); [olha.demianchuk@oa.edu.ua](mailto:olha.demianchuk@oa.edu.ua).  
**Averkyina M. F.** (PhD, prof., Ostroh, Ukraine); [maryna.averkyina@oa.edu.ua](mailto:maryna.averkyina@oa.edu.ua);  
**John Branch** (PhD, Ann Arbor, Michigan, USA); [jbranch@umich.edu](mailto:jbranch@umich.edu);  
**Vlasyuk A. P.** (PhD, prof., Ostroh, Ukraine); [anatoliy.vlasyuk@oa.edu.ua](mailto:anatoliy.vlasyuk@oa.edu.ua);  
**Vitlinskyi V. V.** (PhD, prof., Kyiv, Ukraine); [wite101@meta.ua](mailto:wite101@meta.ua);  
**Gary Cook** (PhD, prof., Director Hull University Business School Faculty of Business, Law and Politics Hull University Business School, Liverpool, United Kingdom); [g.cook@hull.ac.uk](mailto:g.cook@hull.ac.uk);  
**Ivanchuk N. V.** (PhD, docent, Ostroh, Ukraine); [natalia.ivanchuk@oa.edu.ua](mailto:natalia.ivanchuk@oa.edu.ua);  
**Kneisler O. V.** (PhD, docent, Ternopil, Ukraine); [olgakne@gmail.com](mailto:olgakne@gmail.com);  
**Kondratenko N. O.** (PhD, prof., Kharkiv, Ukraine); [2123kondratenko@gmail.com](mailto:2123kondratenko@gmail.com);  
**Kryvytska O. R.** (PhD, prof., Ostroh, Ukraine); [olha.kryvytska@oa.edu.ua](mailto:olha.kryvytska@oa.edu.ua);  
**Levytska S. O.** (PhD, prof., Rivne, Ukraine); [levitska.svitlana@yahoo.com](mailto:levitska.svitlana@yahoo.com);  
**Mamontova N. A.** (PhD, prof., Ostroh, Ukraine); [nataliya.mamontova@oa.edu.ua](mailto:nataliya.mamontova@oa.edu.ua);  
**Matviichuk A. V.** (PhD, prof., Kyiv, Ukraine); [editor@nfmte.com](mailto:editor@nfmte.com);  
**Novoseletskyy O. M.** (PhD, docent, Ostroh, Ukraine); [oleksandr.novoseletskyy@oa.edu.ua](mailto:oleksandr.novoseletskyy@oa.edu.ua);  
**Olak Anthony** (PhD, prof., Lublin, Poland); [antonio130@vp.pl](mailto:antonio130@vp.pl);  
**Onyshko S. V.** (PhD, prof., Irpin, Ukraine); [onyshko\\_sv@ukr.net](mailto:onyshko_sv@ukr.net);  
**Pawel Dziekański** (PhD, Faculty of Law, Management and Administration, Jan Kochanowski University in Kielce, Poland); [pdzikan@interia.eu](mailto:pdzikan@interia.eu);  
**Paulo Jorge Reis Mourao** (PhD, Braga, Portugal); [paulom@eeg.uminho.pt](mailto:paulom@eeg.uminho.pt);  
**Ryszard Pukala** (PhD, State Higher School of Technology and Economics in Jarosław, Poland); [rysard.pukala@interia.pl](mailto:rysard.pukala@interia.pl);  
**Ivan Stetsyuk** (PhD, Professor of Finance Department, Quebec University School of Management, Canada); [stetsyuk.ivan@uqam.ca](mailto:stetsyuk.ivan@uqam.ca);  
**Oleksandr Talavera** (Professor of Finance School of Management, Swansea University, UK); [oleksandr.talavera@gmail.com](mailto:oleksandr.talavera@gmail.com);  
**Tkachenko N. V.** (PhD, prof., Kyiv, Ukraine); [tkachenko\\_nt@ukr.net](mailto:tkachenko_nt@ukr.net);  
**Topishko I. I.** (PhD, docent, Ostroh, Ukraine); [ivan.topishko@oa.edu.ua](mailto:ivan.topishko@oa.edu.ua);  
**Kharchuk Yu. Yu.** (PhD, Ostroh, Ukraine); [julia.kharchuk@oa.edu.ua](mailto:julia.kharchuk@oa.edu.ua);  
**Shebeko K. K.** (PhD, prof., Pinsk, Belarus); [box@polessu.by](mailto:box@polessu.by);  
**Yavorska T. V.** (PhD, prof., Lviv, Ukraine); [tanya\\_yav@ukr.net](mailto:tanya_yav@ukr.net).

**Адреса редакції:** Національний університет «Острозька академія»,  
Україна, 35800, Рівненська обл., м. Острого, вул. Семінарська, 2.

Головний редактор Ю. В. Шулик  
Заступник головного редактора Л. В. Козак  
Відповідальний редактор О. І. Дем'янчук  
Комп'ютерна верстка Н. О. Крушинської  
Художнє оформлення обкладинки К. О. Олексійчук  
Коректор А. О. Самсонюк  
Коректор англійських текстів Р. Т. Шулик



ISSN 2311-5149

DOI: 10.25264/2311-5149-2020-20(48)

Ліцензія Creative Commons «Attribution-NonCommercial»  
(«Із зазначенням авторства – Некомерційна») 4.0 Всесвітня (CC-BY 4.0).  
Creative Commons License «Attribution-NonCommercial» 4.0 International (CC-BY 4.0).

© Видавництво Національного університету «Острозька академія», 2021

**ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ  
НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ**

---



Отримано: 02 березня 2021 р.

Прорецензовано: 17 березня 2021 р.

Прийнято до друку: 21 березня 2021 р.

e-mail: 2123kondratenko@gmail.com

milaha7432@gmail.com

DOI: 10.25264/2311-5149-2021-20(48)-4-9

Кондратенко Н. О., Волкова М. В. Сучасні технології управління у промисловості і будівництві. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка»* : науковий журнал. Острог : Вид-во НаУОА, березень 2021. № 20(48). С. 4–9.

УДК: 332.124

JEL-класифікація: L 23, L 60, L 74

ORCID-ідентифікатор: 0000-0003-3305-9570

ORCID-ідентифікатор: 0000-0002-2590-9005

**Кондратенко Наталія Олегівна,**

доктор економічних наук, професор, професор кафедри менеджменту і публічного адміністрування  
Харківського національного університету міського господарства імені О. М. Бекетова

**Волкова Мілиця В'ячеславівна,**

кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту і публічного адміністрування  
Харківського національного університету міського господарства імені О. М. Бекетова

**СУЧАСНІ ТЕХНОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ У ПРОМИСЛОВОСТІ І БУДІВНИЦТВІ**

У статті визначено проблеми та перспективи використання сучасних технологій управління у промисловості і будівництві України. З'ясовано, що, враховуючи специфічні особливості діяльності підприємств промисловості та будівництва, основні можливості для удосконалення менеджменту необхідно шукати не в спробах модернізації існуючої системи, а в упровадженні інноваційних підходів та сучасних технологій управління їх діяльністю. Запропоновано алгоритм використання сучасних технологій управління у промисловості та будівництві, який включає всі аспекти діяльності підприємств. Зроблено висновок, що сьогодні існує потреба у використанні сучасних технологій управління у промисловості і будівництві, як провідних галузей національного господарства України. Тільки швидке реагування на зміни у зовнішньому середовищі та адаптація до сучасних технологій управління дозволить господарюючим суб'єктам вийти на міжнародні ринки та забезпечити власний розвиток операційної та фінансової діяльності.

**Ключові слова:** сучасні технології управління, будівництво, промисловість, підприємство.

**Кондратенко Наталья Олеговна,**

доктор экономических наук, профессор, профессор кафедры менеджмента и публичного администрирования  
Харьковского национального университета городского хозяйства имени А.Н. Бекетова

**Волкова Милица Вячеславовна,**

кандидат экономических наук, доцент, доцент, кафедры менеджмента и публичного администрирования  
Харьковского национального университета городского хозяйства имени А.Н. Бекетова

**СОВРЕМЕННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ УПРАВЛЕНИЯ  
В ПРОМЫШЛЕННОСТИ И СТРОИТЕЛЬСТВЕ**

В статье определены проблемы и перспективы использования современных технологий управления в промышленности и строительстве Украины. Выяснено, что, учитывая специфические особенности деятельности предприятий промышленности и строительства, основные возможности для совершенствования менеджмента необходимо искать не в попытках модернизации существующей системы, а во внедрении инновационных подходов и современных технологий управления их деятельностью. Предложен алгоритм использования современных технологий управления в промышленности и строительстве, который включает все аспекты деятельности предприятий. Сделан вывод, что сегодня существует потребность в использовании современных технологий управления в промышленности и строительстве, как ведущих отраслей национального хозяйства Украины. Только быстрое реагирование на изменения во внешней среде и адаптация к современным технологиям управления позволит хозяйствующим субъектам выйти на международные рынки и обеспечить собственное развитие операционной и финансовой деятельности.

**Ключевые слова:** современные технологии управления, строительство, промышленность, предприятие.

**Natalia Kondratenko,**

Doctor of Economics, Professor, Professor of Management and Public Administration department  
O.M.Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv

**Militsa Volkova,**

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Associate Professor of Management and Public Administration department  
O.M.Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv



## MODERN MANAGEMENT TECHNOLOGIES IN INDUSTRY AND CONSTRUCTION

*The article identifies problems and prospects for the use of modern management technologies in the spheres of industry and construction of Ukraine. It is noted that industry and construction are those sectors of the national economy on which the level of economic development of the country depends, because they create a significant part of gross domestic product and affect all aspects of human life without exception. The development of management technologies in our country requires the adaptation of economic entities to the market requirements and forces the management of industrial and construction companies to continuously learn from the leading world countries. There is an urgent need for the industrial complex enterprises of Ukraine to use advanced world methods for selection and implementation of certain quality standards of industrial products, the adoption of a new business philosophy, improving corporate culture and changing technology to promote products on world markets. With regard to construction, the important role assigned to construction companies requires high-quality provision of all necessary resources: human, financial, energy, information, technology. Thus, the development of financial and economic activities of construction companies is important for achieving the strategic goals of the national economy of Ukraine. It was found that given the specific features of industrial and construction enterprises, the main opportunities for improving management should be sought not in attempts to modernize the existing system, but in the introduction of innovative approaches and modern technologies for managing their activities. An algorithm for the use of modern management technologies in industry and construction, which includes all aspects of enterprises. It is concluded that today there is a need to use modern management technologies in industry and construction as the leading sectors of the national economy of Ukraine. Only a rapid response to changes in the external environment and adaptation to modern management technologies will allow businesses to enter international markets and ensure their own development of operational and financial activities.*

**Keywords:** modern management technologies, construction, industry, enterprise.

**Постановка проблеми.** Промисловість і будівництво є тими галузями національного господарства, від яких залежить рівень економічного розвитку країни, оскільки вони створюють значну частину валового суспільного продукту та впливають на всі без винятку аспекти життя людини.

Розвиток управлінських технологій у нашій країні вимагає адаптації господарюючих суб'єктів до вимог ринку та змушує менеджмент промислових і будівельних підприємств безперервно навчатися та переймати досвід провідних країн світу.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Теоретичні аспекти використання інструментів менеджменту у практиці промислових та будівельних підприємств розглядалися багатьма провідними вченими. Серед них В. Анін [1], В. Биба [2], В. Гриньова [3], Ж. Крисько [4], Л. Лігоненко [5], Ю. Пинда [6], О. Терещенко [7], О. Шевлюга [8].

Однак, деякі питання методичного та практичного характеру щодо використання сучасних технологій управління у промисловості і будівництві з врахуванням специфічних особливостей економіки України не були досліджені у повній мірі та потребують ретельного опрацювання.

**Мета статті:** визначити проблеми та перспективи використання сучасних технологій управління у промисловості і будівництві України.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** У реаліях сьогодення є потреба розробки моделі національного економічного зростання, тобто пошуку національною економічною системою такого стану, який би забезпечував належний рівень її розвитку – у вигляді руху до ідеального стану на основі впровадження сучасних технологій управління.

Сьогодні як ніколи дуже гостро постають проблеми розвитку провідних галузей економіки України, яка за останні роки значно втратила свій промисловий потенціал. Промисловість і будівництво в країні завжди були джерелом поповнення бюджету та існування значної частки працездатного населення, яке завжди прагнуло до гідної праці й певної якості життя.

Постає гостра необхідність для підприємств промислового комплексу України у використанні передових світових методик щодо відбору та впровадження певних стандартів якості промислової продукції, сприйняття нової філософії ведення бізнесу, удосконалення рівня корпоративної культури та зміни технології просування продукції на світові ринки. За останній період вітчизняні підприємства-експортери наукомісткої продукції, особливо підприємства машинобудування, зіткнулися з проблемою відставання її від світових стандартів якості та забезпечення її конкурентоспроможності при поставках на зовнішні ринки збуту [9].

Що стосується будівництва, то важлива роль, яка відведена будівельним підприємствам, вимагає якісного його забезпечення всіма необхідними ресурсами: людськими, фінансовими, енергетичними, інформаційними, технологічними. Тобто, розвиток фінансово-економічної діяльності будівельних підприємств є важливим для досягнення стратегічних цілей національного господарства України. До того ж, аналіз виконання будівельних робіт в Україні за останні роки свідчить, що будівельні підприємства України виконали роботи на суму 103,7 млрд грн [10].



Всі зазначені проблемні питання потребують вирішення, яке можливе тільки за умови впровадження принципово нових та якісних систем і технологій управління, здатних повернути статус та значення промисловості та будівництва в економіці країни.

Управлінські технології завжди були у центрі уваги вчених та практиків, особливо їх використання у таких провідних галузях економіки, як промисловість та будівництво. Так, на думку Н. Ракши, «технологія управління – це певний порядок здійснення процесу управління, який обумовлює послідовність та умови прийняття управлінських рішень і визначає найефективніші методи та інструменти їх впровадження на практиці» [11].

Сьогодні існують різні підходи розкриття сутності управлінських технологій. Серед них:

- цільовий, який акцентує увагу на розкритті змісту технології управління підприємствами;
- процесний, який виокремлює та упорядковує етапи управлінського процесу;
- функціональний, що характеризує окремі функції управління підприємством;
- ресурсний, який здійснює управлінський вплив на формування та використання ресурсів виробництва;
- конкурентний, який визначає менеджмент як засіб забезпечення конкурентоспроможності продукції та підприємства.

У практиці західних країн виділяють три основні групи технологій: технології планування (planning) управлінських рішень; технології реалізації (structuring) управлінських рішень; технології зміни (adaptable) структури організації.

На думку авторів, під «технологією управління» слід розуміти сукупність прийомів, методів та засобів як формального, так і неформального характеру, які спрямовані на розклад системи управління на структурні елементи, що дає змогу здійснювати всі процеси в певній послідовності з метою досягнення поставлених цілей.

Сучасні технології управління у промисловості та будівництві України повинні враховувати певні специфічні риси, які притаманні нашій країні. Серед них основні:

- непослідовність проведення економічних реформ;
- високий рівень корупції;
- великий відсоток неконкурентоспроможної продукції на міжнародних ринках;
- недостатнє розуміння ролі внутрішнього ринку у розвитку економіки;
- відсутність демонополізації внутрішнього ринку, конкуренція на якому майже відсутня;
- дефіцит економічних ресурсів;
- споживча інфляція.

Так, наприклад, у житловому будівництві реалізація багатьох проектів супроводжується перевищенням попередньо запланованих термінів і вартості, що свідчить про недостатній рівень їх керованості. Така ситуація пояснюється тим, що традиційна система управління не відповідає усім вимогам проектної діяльності, оскільки сьогодняшня структура будівельного проекту – це досить складний процес, що містить підготовчо-планувальну діяльність, введення об'єкта до експлуатації тощо. У цілому будівництво перестало бути виключно підрядним, воно трансформувалось у складнішу і комплексну діяльність від ініціації до його завершення [12]. Це свідчить про необхідність використання сучасних технологій управління, які б на практиці допомогли господарюючому суб'єкту досягти поставлених цілей у заплановані терміни.

Щодо існуючої системи управління у промисловості, то вона теж викликає багато питань, оскільки, маючи потужний потенціал, господарюючі суб'єкти все ж таки не в змозі впоратися з тягарем проблем економічного та організаційного характеру. У міру того, як четверта промислова революція набирає обертів, особи, які приймають рішення, стикаються з новим набором невизначеностей щодо майбутнього виробництва. Швидко розвиваються технології, такі як «Інтернет речей», штучний інтелект, робототехніка й адитивне виробництво тощо, які фундаментально перетворюють глобальне виробництво [13].

З огляду на всі ці обставини, менеджмент підприємств промисловості і будівництва повинен швидко реагувати на зміни у зовнішньому середовищі та адаптуватися до сучасних технологій управління, які є сьогодні рушійною силою у напрямку розвитку та підвищення конкурентоспроможності вітчизняних суб'єктів господарювання.

Враховуючи специфічні особливості діяльності підприємств промисловості та будівництва, основні можливості для удосконалення менеджменту необхідно шукати не в спробах модернізації існуючої системи, а в упровадженні інноваційних підходів та сучасних технологій управління їх діяльністю. Алгоритм використання сучасних технологій управління у промисловості та будівництві повинен включати всі аспекти діяльності підприємств (рис. 1).

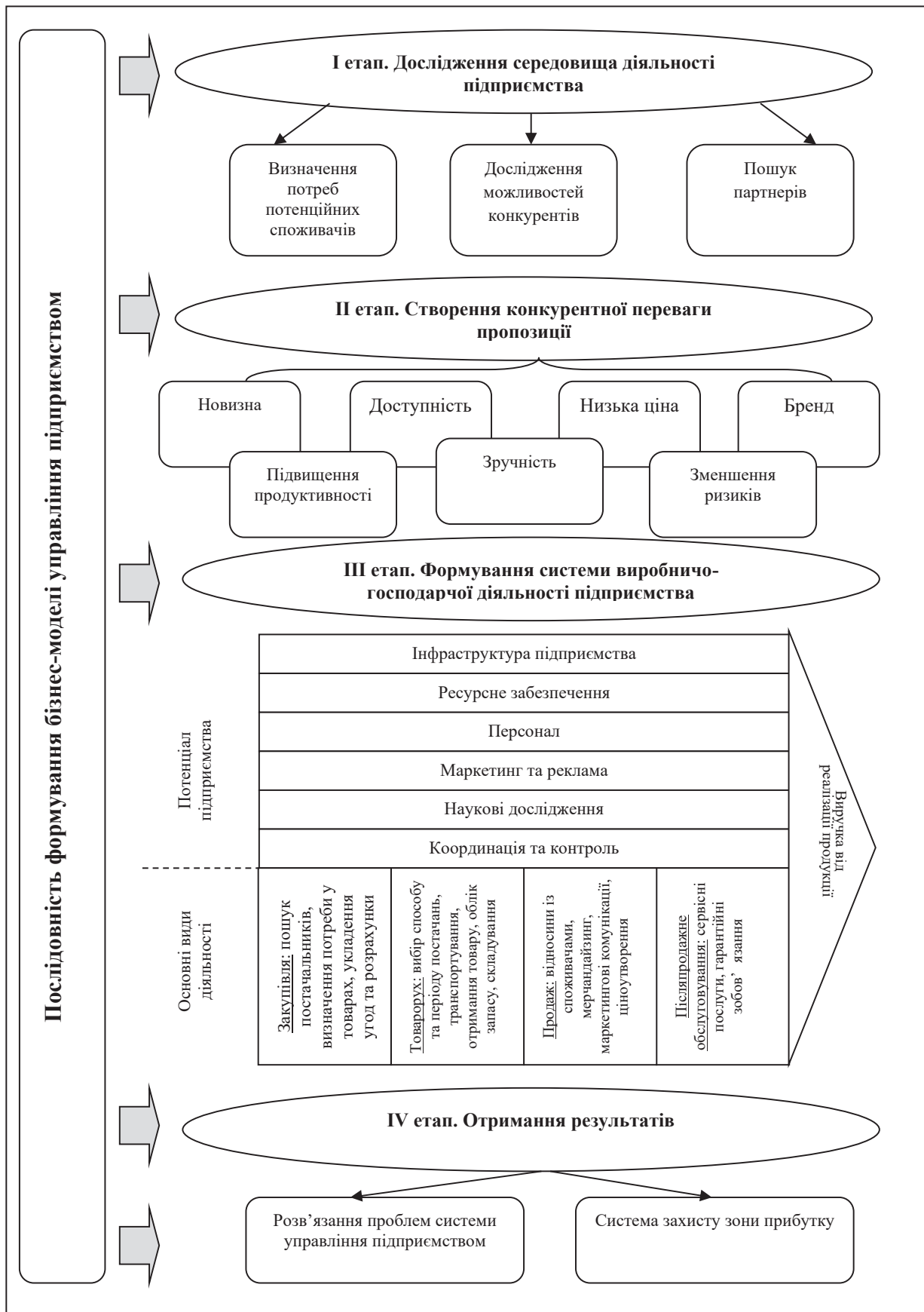


Рис. 1. Алгоритм використання сучасних технологій управління у промисловості і будівництві



Запропонований алгоритм використання сучасних технологій управління у промисловості і будівництві дає наочне уявлення про послідовність формування бізнес-моделей менеджменту господарюючого суб'єкту та дозволяє визначитися із перспективами розвитку виробництва.

Основними завданнями впровадження сучасних технологій управління у промисловості і будівництві є:

- створення нових промислових підгалузей на основі формування потужного інноваційного та науково-технічного потенціалу;
- реанімування деяких сфер вітчизняного машинобудування (вагонобудування, кораблебудування, авіабудування сільськогосподарського машинобудування), космічної галузі тощо;
- розвиток та збереження темпів зростання будівництва зі зміщенням акцентів на будівництво екологічно чистої та доступної будівельної продукції;
- покращення якості ділового клімату, оскільки спроможність вітчизняних промислових та будівельних підприємств представляти свою продукцію на міжнародних ринках визначається якістю національного ділового клімату;
- створення сприятливих умов для повернення в Україну «мізків», які раніше виїхали за кордон.

Посилення жорстких методів конкуренції у промисловості і будівництві, збільшення кількості гравців на ринку та криза, пов'язана із пандемією COVID-19 викликали об'єктивну потребу у розробці та впровадженні нових підходів до управління господарюючими суб'єктами.

Для впровадження сучасних технологій управління у промисловості і будівництві потрібне втручання кваліфікованих спеціалістів, зокрема з менеджменту, маркетингу та антикризового фінансового управління. У зв'язку з цим доцільним є також зміни в організаційних структурах управління промисловими та будівельними підприємствами.

**Висновки.** Отже, сьогодні існує потреба у використанні сучасних технологій управління у промисловості і будівництві як провідних галузей національного господарства України. Тільки швидке реагування на зміни у зовнішньому середовищі та адаптація до сучасних технологій управління дозволить господарюючим суб'єктам вийти на міжнародні ринки та забезпечити власний розвиток операційної та фінансової діяльності.

#### Література:

1. Анін В. І. Розрахунки ризиків інвестиційних проєктів в будівництві. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2003. № 6. С. 18.

Anin, V. I. (2003). Rozrakhunky ryzykiv investytsiinykh proektiv v budivnytstvi [Calculations of risks of investment projects in construction]. *Formuvannia rynkovykh vidnosyn v Ukraini* [Formation of market relations in Ukraine]. № 6, 18. [in Ukrainian].

2. Биба В., Гаташ В. Стан та перспективи розвитку будівельної галузі України. Збірник наукових праць (галузеве машинобудування, будівництво) ПолтНТУ. 2013. Вип. 4 (39). Т. 2. С. 3–9.

Byba, V., Hatash, V. (2013). Stan ta perspektyvy rozvytku budivelnoi haluzi Ukrainy [Status and prospects of development of the construction industry of Ukraine]. *Zbirnyk naukovykh prats (haluzeve mashynobuduvannia, budivnytstvo) PoltNTU* [Collection of scientific works (branch mechanical engineering, construction) PoltNTU]. Vyp. 4 (39). T.2, 3-9. [in Ukrainian].

3. Гриньова В. М., Явдак М. Ю. Операційна діяльність сучасних підприємств машинобудування : монографія. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2016. 220 с.

Hrynova, V. M., Yavdak, M. Yu. (2016). Operatsiina diialnist suchasnykh pidpriemstv mashynobuduvannia: monohrafiia [Operational activity of modern enterprises of machine-building: monograph]. Kharkiv: KhNEU im. S. Kuznetsia, 220. [in Ukrainian].

4. Крисько Ж. Аналіз середовища реструктуризації підприємств будівельної галузі. *Економічний аналіз*. 2012. № 10 (4). С. 203–206.

Krysko, Zh. (2012). Analiz seredovyshcha restrukturyzatsii pidpriemstv budivelnoi haluzi [Analysis of the middle stage of restructuring of industrial enterprises of the budgetary hall]. *Ekonomichnyi analiz* [Economic analysis]. № 10 (4), 203-206. [in Ukrainian].

5. Лігоненко Л. О. Технологічний розвиток підприємства як об'єкт управління. *Вісник Приазовського державного технічного університету. Економічні науки*. 2016. № 3.

Lihonenko, L. O. (2016). Tekhnolohichnyi rozvytok pidpriemstva yak obiekt upravlinnia [Technological development of the enterprise as control department]. *Visnyk Pryazovskoho derzhavnoho tekhnichnoho universytetu. Ekonomichni nauky* [Bulletin of the Priazovskiy sovereign technical university. Economics of Science]. 2016. № 3. [in Ukrainian].

6. Пинда Ю. В. Процесно-орієнтовані основи формування організаційно-економічного забезпечення конкурентоспроможності вітчизняних будівельних підприємств. *Фондовий ринок*. 2012. № 42. С. 26–28.

Pynnda, Yu. V. (2012). Protsešno-orientovani osnovy formuvannia orhanizatsiino-ekonomichnoho zabezpechennia konkurentospromozhnosti vitchyznianskykh budivelnnykh pidpriemstv [Process-oriented bases of formation of





organizational and economic maintenance of competitiveness of domestic construction enterprises]. *Fondovyi rynek* [Stock Market]. № 42, 26-28. [in Ukrainian].

7. Терещенко О. В., Верба Д. В. Дослідження диференціації параметрів господарської діяльності промислових підприємств із різною інноваційною активністю. *Економіка та держава*. 2006. № 5. С. 60–64.

Tereshchenko, O. V., Verba, D. V. (2006). Doslidzhennia dyferentsiatsii parametriv hospodarskoi diialnosti promyslovykh pidpriemstv iz riznoiu innovatsiinoiu aktyvnistiu [Research of differentiation of parameters of economic activity of industrial enterprises with different innovative activity]. *Ekonomika ta derzhava* [Economy and state]. 2006. № 5. S. 60-64. [in Ukrainian].

8. Шевлюга О. Г. Теоретичні засади управління техніко-технологічним розвитком промислового підприємства. Інновації і маркетинг – рушійні сили економічного розвитку : монографія: за ред. д-ра екон. наук, професора С. М. Ілляшенка. Суми : ТОВ «Друкарський дім «Папірус», 2012. С. 25–31.

Shevliuha, O. H. (2012). Teoretychni zasady upravlinnia tekhniko-tekhnolohichnym rozvytkom promyslovoho pidpriemstva [Theoretical principles of management of technical and technological development of industrial enterprise]. *Innovatsii i marketynh – rusiini syly ekonomichnoho rozvytku : monohrafiia* [Innovations and marketing – driving forces of economic development: monograph]: za red. d-ra ekon. nauk, profesora S. M. Illiashenka. Sumy: TOV «Drukarskyi dim «Papyrus», 25-31. [in Ukrainian].

9. Кондратенко Н. О., Волкова М. В. Сучасні тенденції розвитку промислового комплексу України. *Вісник Кременчуцького національного університету імені Михайла Остроградського*. 2018. Вип. 2 (1). С. 106–111.

Kondratenko, N. O., Volkova, M. V. (2018). Suchasni tendentsii rozvytku promyslovoho kompleksu Ukrainy [Modern tendencies of development of the industrial complex of Ukraine]. *Visnyk Kremenchutskoho natsionalnoho universytetu imeni Mykhaila Ostrohradskoho* [Bulletin of Kremenchuk National University named after Mykhailo Ostrogradsky]. Vyr. 2(1), 106-111. [in Ukrainian].

10. Запорожець Г. В., Файсал Алхатіб. Тенденції розвитку системи адаптивного управління будівельними підприємствами. *Проблеми економіки*. 2019. № 2 (40). С. 102–107.

Zaporozhets, H. V., Faisal Alkhatib. (2019). Tendentsii rozvytku systemy adaptivnoho upravlinnia budivelnymy pidpriemstvamy [Trends in the development of adaptive management of construction companies]. *Problemy ekonomiky* [Problems of Economics]. №2 (40), 102-107. [in Ukrainian].

11. Ракша Н. В. Роль інноваційних технологій в управлінні підприємством. *Інноваційна економіка*. 2012. № 9 (35). С. 86–89.

Raksha, N. V. (2012). Rol innovatsiinykh tekhnolohii v upravlinni pidpriemstvom [The role of innovative technologies in enterprise management]. *Innovatsiina ekonomika* [Innovative economy]. № 9 (35), 86-89. [in Ukrainian].

12. Гриффит А., Стівенсон П., Уотсон П. Системы управления в строительстве. Москва : ЗАО «Олимп-Бизнес», 2007. 464 с.

Griffit, A., Stivenson, P., Uotson, P. (2007). Sistemyi upravleniya v stroitelstve [Construction management systems]. M.: ZAO «Olimp-Biznes», 464. [in Russian].

13. Писаренко Т. В., Кваша Т. К. Стан інноваційної діяльності та діяльності у сфері трансферу технологій в Україні у 2018 році: аналітична довідка. Київ : УкрІНТЕІ, 2019. 80 с.

Pysarenko, T. V., Kvasha, T. K. ta in. (2019). Stan innovatsiinoi diialnosti ta diialnosti u sferi transferu tekhnolohii v Ukraini u 2018 rotsi: analitychna dovidka [The state of innovation and technology transfer activities in Ukraine in 2018: analytical reference]. K.: UkrINTEI, 80. [in Ukrainian].



Отримано: 26 лютого 2021 р.

Прорецензовано: 13 березня 2021 р.

Прийнято до друку: 17 березня 2021 р.

e-mail: anatoliypachinok@ukr.net

DOI: 10.25264/2311-5149-2021-20(48)-10-14

Пачинок А. В. Сучасний стан та перспективи розвитку зернового ринку в Україні. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка»* : науковий журнал. Острог : Вид-во НаУОА, березень 2021. № 20(48). С. 10–14.

УДК: 339.13:633.1

JEL-класифікація: Q11; Q13

ORCID-ідентифікатор: 0000-0001-8972-3122

**Пачинок Анатолій Володимирович,**  
аспірант Запорізького національного університету

## СУЧАСНИЙ СТАН ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ЗЕРНОВОГО РИНКУ В УКРАЇНІ

*У статті проаналізовано сучасний стан та перспективи розвитку вітчизняного ринку зернових і зернобобових культур. Висвітлено стратегічне значення зернової галузі для економіки України та її роль у світовій торгівлі зерном. Встановлено основні проблеми державного регулювання ринку зерна. Визначено основні напрямки підвищення ефективності державного регулювання зернового ринку України та нарощення експортного потенціалу в сучасних умовах.*

**Ключові слова:** ринок зерна, зернові та зернобобові культури, експорт зернових культур, динаміка експорту, баланс зернових.

**Пачинок Анатолій Володимирович,**  
аспірант Запорізького національного університету

## СОВРЕМЕННОЕ СОСТОЯНИЕ И ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ ЗЕРНОВОГО РЫНКА В УКРАИНЕ

*В статье проанализировано современное состояние и перспективы развития отечественного рынка зерновых и зернобобовых культур. Освещены стратегическое значение зерновой отрасли для экономики Украины и ее роль в мировой торговле зерном. Установлены основные проблемы государственного регулирования рынка зерна. Определены основные направления повышения эффективности государственного регулирования зернового рынка Украины и наращивание экспортного потенциала в современных условиях.*

**Ключевые слова:** рынок зерна, зерновые и зернобобовые культуры, экспорт зерновых культур, динамика экспорта, баланс зернових.

**Anatolii Pachynok,**  
Phd Student, Zaporizhzhia National University

## CURRENT STATE AND PROSPECTS FOR THE DEVELOPMENT OF THE GRAIN MARKET IN UKRAINE

*The article analyzes the current state and prospects of the domestic market of cereals and legumes development. Today, Ukraine is one of the main players in the international grain trade market. Grain is an important export product that provides significant foreign exchange earnings, and in agricultural enterprises is the basis of cash receipts and profits. During storage, grain almost does not lose its qualities, and therefore is suitable for the creation of state reserves for food and feed production. The strategic importance of the grain industry for the economy of Ukraine and its role in world grain trade is highlighted. The main problems of state regulation of the grain market are identified. Such problems include the gradual decline in soil fertility due to non-compliance with agronomic requirements, lack of qualified personnel, low level of resource and financial support of small and medium-sized agricultural enterprises and farms, which prevents the use of scientific and technological progress, existence of «gray» grain market and lack of grain wagons and locomotives. The main directions for increasing the efficiency of state regulation of the grain market of Ukraine and export potential in modern conditions are identified. Strengthening of the state's role in regulating the economy, which corresponds to the current trend of the world economy development in the post-crisis period, raises for Ukraine the problem of forming and ensuring effective public policy aimed at solving the foreign economic component of the grain sector and the national economy as a whole.*

**Keywords:** grain market, cereals and legumes, grain exports, export dynamics, grain balance.

**Постановка проблеми.** На сьогоднішній день Україна є одним із головних гравців на міжнародному ринку торгівлі зерном, щорічно нарощуючи обсяги його виробництва та експорту. Зі зростанням доходів

населення країни стабілізувалось споживання зернових і продуктів їх переробки, а утворені надлишки успішно відправляються на експорт.

Однак, незважаючи на проголошені пріоритети нарощування виробничого та експортного потенціалу, існує ряд проблем, які не тільки гальмують розвиток аграрної галузі, а й призводять до збільшення ризиків, пов'язаних із зовнішньою торгівлею. До таких проблем можна віднести поступове зниження родючості ґрунтів через недотримання агротехнічних вимог, нестачу кваліфікованих кадрів, низький рівень ресурсного й фінансового забезпечення малих і середніх за розміром сільськогосподарських підприємств та господарств населення, що не дає можливості використовувати у виробництві досягнення науково-технічного прогресу, існування «сірого» ринку зерна та брак вагонів-зерновозів і локомотивів. Усі перераховані вище моменти, поряд з необхідністю детальної оцінки стану та динаміки розвитку ринку зерна України в контексті забезпечення національних пріоритетів держави, визначають актуальність теми статті.

**Аналіз основних досліджень і публікацій.** Питаннями оцінки стану зернового ринку України та визначенням основних напрямів його подальшого розвитку приділена значна увага в роботах багатьох вітчизняних дослідників. Так, різні аспекти порушеної проблеми висвітлюються в роботах таких учених, як П. Т. Саблук [1], О. Я. Лотиш [2], О. В. Нікішина [3], М. М. Ільчук, І. А. Коновалова, О. Д. Барановська, В. Д. Євтушенко [4], В. Я. Мерсель-Веселяк [5], Н. Є. Голомша, О. Я. Дзяди́кевич [6] та ін. У своїх працях вони наголошують на необхідності стабілізації ринку зерна України та акцентують увагу на недосконалому регулюючих механізмів у сучасних умовах.

Однак, чимало питань стосовно напрямів удосконалення механізмів державного регулювання ринку зерна, визначення найбільш дієвих та результативних інструментів державного впливу на цей стратегічно важливий сектор економіки в сучасних умовах залишаються недостатньо дослідженими. Разом з цим назріла потреба подальшого аналізу й опрацювання досліджень українського ринку зернових культур.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Зернове господарство є особливою галуззю агропромислового комплексу, що визначає в сучасних умовах рівень економічного розвитку всього аграрного сектора. Саме зернові культури займають перше місце серед базової сільськогосподарської продукції та є гарантією продовольчої безпеки. Це зумовлено їх винятковим значенням безпосередньо для виготовлення висококалорійних продуктів харчування, насамперед хліба, якому у більшості країн світу, як основному продукту харчування населення, немає іншої альтернативи.

В Україні зернове господарство є провідною галуззю розвитку аграрної сфери переважно за рахунок сприятливих природно-кліматичних умов та високої родючості ґрунтів. В останні роки український зерновий ринок демонструє надзвичайно позитивну динаміку, як у відношенні виробництва, так і нарощуванні експортного потенціалу. За даними Державної служби статистики України виробництво зернових і зернобобових культур у 2019/20 маркетинговому році (МР) стало рекордно високим – більше 75 млн тонн, що на 7,26 % більше ніж минулого року та на 91,3 % в порівнянні з 2010/11 МР (табл.1).

Середній показник виробництва вищий за той, що спостерігався в 2004–2008 рр. – 37 млн тонн, із рекордом – 49,2 млн тонн у 2008 р. При цьому варто відмітити, що, виходячи з даних зернового балансу (включаючи продукти переробки зерна в перерахунок на зерно), динаміка експорту-імпорту зернових має нестабільну тенденцію нарощування обсягів продажу та придбання зерна, оскільки держава експортує набагато більше, ніж імпортує.

Таблиця 1

Баланс зернових і зернобобових культур України

Показник балансу, млн тонн	Маркетинговий рік						Зміна у % до 2018/19 МР
	2010/11	2015/16	2016/17	2017/18	2018/19	2019/20	
Виробництво	39 271	60 126	66 088	61 917	70 057	75 143	▲ 7,3
Зміна запасів (на кінець року)	-2 054	-3 204	1 130	-1 465	5 447	-4 505	▼ 182,7
Імпорт	175	190	240	255	280	291	▲ 3,9
Усього ресурсів	41 500	63 520	64 198	63 637	64 890	79 939	▲ 23,2
Експорт	14 239	38 338	41 451	42 499	42 940	57 925	▲ 34,9
Витрачено на корм	14 787	14 189	12 278	11 011	11 698	11 674	▼ 0,21
Витрачено на посів	3 222	2 597	2 330	21 20	2 232	2 224	▼ 0,36
Втрати	794	1 400	1 350	11 06	12 53	1 363	▲ 8,8
Переробка на нехарчові цілі	1 650	1 089	1 044	12 46	1 157	1 283	▲ 10,9
Фонд споживання	6 808	5 897	5 745	5 655	5 610	5 470	▼ 2,5

Джерело: складено автором на основі [7].

Що стосується експорту зернових, то за останнє десятиріччя Україна суттєво наростила обсяги експорту (рис. 1). За даними Держмитслужби за результатами 2019/20 маркетингового року на зовнішні ринки поставлено рекордні 57,9 млн тонн зернових, зернобобових та борошна, що на 6,8 млн тонн більше ніж минулого МР, коли експорт склав 50,4 млн тонн. Це у 4 рази перевищує показник 2010 р. і на 26 % більше, ніж 2018 р. [8].

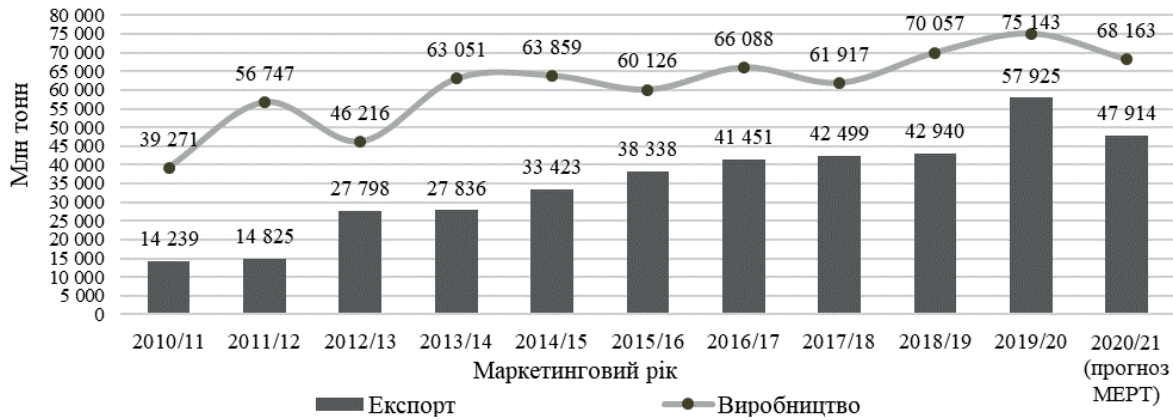


Рис. 1. Виробництво та експорт зернових і зернобобових культур України

Джерело: складено автором на основі [7].

У поточному сезоні експорт зерна має більш низькі темпи, ніж торік, що пов'язано з меншим урожаєм 2020 р. Станом на 5 лютого Україна експортувала 29,4 млн тонн зерна, що приблизно на 7,5 млн тонн менше, ніж на аналогічну дату минулого року. За прогнозами Міністерства економічного розвитку і торгівлі України (МЕРТ) у 2020/21 маркетинговому році аграрії будуть мати до реалізації 68,7 млн тонн зернових. З них мають експортувати 47,9 млн тонн та залишити для внутрішнього споживання 20,8 млн тонн [9].

Основними культурами в Україні є пшениця, кукурудза та ячмінь, частка яких у загальній структурі виробництва зернових культур станом на 2020 р. становить приблизно 97 %. Що стосується динаміки структури експорту зернових з України (рис. 2), то лідером за обсягами експорту залишається кукурудза, яку було експортовано в обсязі 30,3 млн тонн. Обсяги експорту пшениці досягли рекордного показника. Україна вже поставила на зовнішні ринки 21 млн тонн пшениці, що на 24 % більше ніж минулого МР та відповідає запланованій динаміці в рамках укладеного Меморандум про взаєморозуміння на 2020/21 МР з учасниками зернового ринку [10].

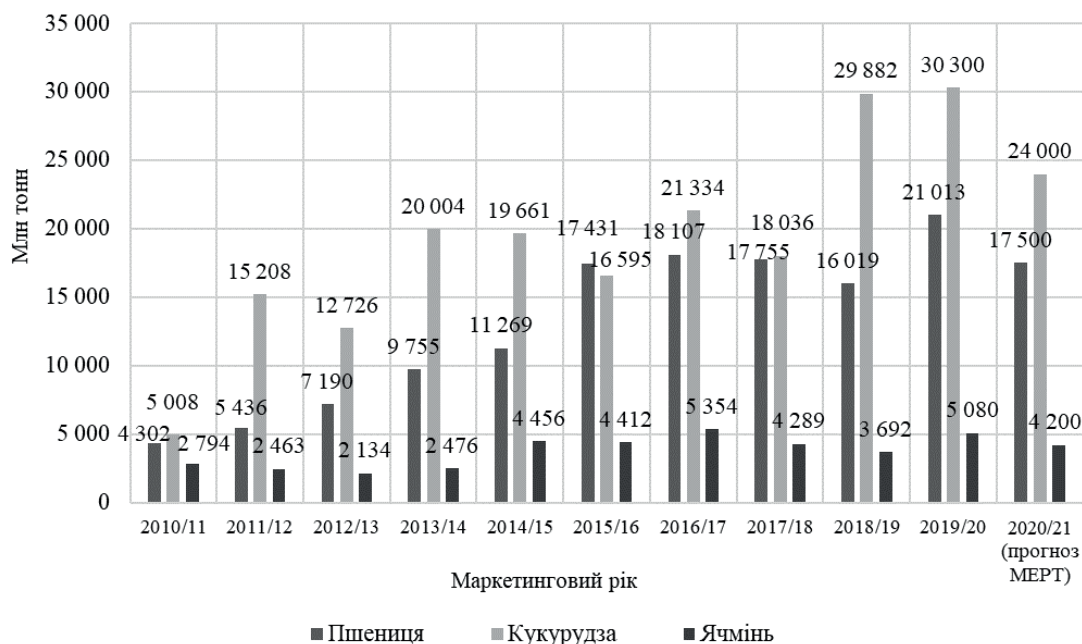


Рис. 2. Структура експорту зернових з України

Джерело: складено автором на основі [7].

За результатами 2019/20 МР в сукупності за обсягом експорту всіх зернових культур Україна стала «срібним призером», пропустивши вперед лише США. За даними Міністерства сільського господарства США в 2019/20 МР в рейтингу найбільших експортерів зернових Україна посіла 2 місце за обсягом поставок ячменя (4,2 млн тонн), 4 – по кукурудзі (24 млн тонн), 5 – по пшениці (17,5 млн тонн) [11]. Не дивлячись на існуючі перспективи розвитку ринку зерна, які формуються переважно за рахунок збільшення виробництва та частки експорту у формуванні загальних експортних надходжень, на сьогодні в Україні існують певні перешкоди та виклики, що гальмують подальше зростання, а саме [2; 12; 13]:

- відсутність чітких механізмів державного регулювання ринку зерна, особливо його експорту;
- погіршення якості земельних ресурсів (інтенсивний розвиток вітрової та водної ерозії, утворення кислих ґрунтів та засоленість земель);
- зниження рівня рентабельності виробництва зернових при одночасному підвищенні цін на зовнішньому ринку;
- невідповідність наявних в Україні терміналів сучасним потребам зберігання та транспортування зерна;
- нерозвиненість інфраструктури та неефективна логістика, зокрема низька пропускну здатність українських портів;
- функціонування «сірого» ринку зерна.

**Висновки.** Отже, незважаючи на постійне нарощення обсягів виробництва та експорту, розвиток зернового сектору України стримується вагомими перешкодами, які потребують невідкладного та системного усунення. Посилення ролі держави в регулюванні економікою актуалізує для України проблему формування та забезпечення ефективної державної політики, орієнтованої на вирішення завдань розвитку зовнішньоекономічної складової зернового сектору та національної економіки в цілому. Для вирішення наявних проблем, що гальмують розвиток аграрної галузі, та зниження ризиків, пов'язаних із зовнішньою торгівлею зерном, державна політика України має передбачати розробку на законодавчому рівні дієвих механізмів, які б унеможливили експорт зернових без повернення валютної виручки в Україну. Важливим є забезпечення розвитку аграрного машинобудування за рахунок оновлення агропромислової техніки. Вкрай необхідним є створення інформаційної бази даних про стан та родючість ґрунтів, а також розробка й прийняття програм зі збереження ґрунтів, відтворення їх родючості та екологічної стійкості.

#### Література:

1. Саблук П. Т. Агроекономічні трансформації в Україні: напрями та перспективи розвитку : монографія. Київ : ННЦ «ІАЕ», 2016.
- Sabluk, P.T. (2016). *Ahroekonomichni transformatsii v Ukraini: napriamy ta perspektyvy rozvytku*: monohrafiia. Kyiv: NNTs «IAE». [in Ukrainian].
2. Лотиш О. Я. Стратегічний аналіз зернової галузі України: стан та перспективи розвитку. *Інтелект XXI*. 2018. № 3. С. 74–79.
- Lotysh, O.Y. (2018). Stratehichnyi analiz zernovoi haluzi Ukrainy: stan ta perspektyvy rozvytku. *Intelekt XXI*, 3, 74-79. [in Ukrainian].
3. Нікішина О. В. Сучасні трансформації відтворювальних процесів на внутрішньому ринку зерна. *Економіка харчової промисловості*. 2012. № 2. С. 5–11.
- Nikishyna, O.V. (2012). Suchasni transformatsii vidtvoriuvalnykh protsesiv na vnutrishnomu rynku zerna. *Ekonomika kharchovoi promyslovosti*, 2, 5-11. [in Ukrainian].
4. Ільчук М. М., Коновал І. А., Барановська О. Д., Свтушенко В. Д. Розвиток ринку зерна в Україні та його стабілізація. *Економіка АПК*. 2019. № 4. С. 29–38.
- Ilchuk, M.M., Konoval, I.A., Baranovska, O.D., Yevtushenko, V.D. (2019). Rozvytok rynku zerna v Ukraini ta yoho stabilizatsiia. *Ekonomika APK*, 4, 29-38. [in Ukrainian].
5. Месель-Веселяк В. Я. Виробництво зернових культур в Україні: потенційні можливості. *Економіка АПК*. 2018. № 5. С. 5–14.
- Mesel-Veseliak V.Y. (2018). Vyrobnystvo zernovykh kultur v Ukraini: potentsiini mozhlyvosti. *Ekonomika APK*, 5, 5-14. [in Ukrainian].
6. Голомша Н. Є., Дзядикевич О. Я. Конкурентні переваги продукції зернової галузі на світовому ринку. *Економіка АПК*. 2017. № 11. С. 61–66.
- Holomsha N.Y., Dziadykevych O.Y. (2017). Konkurentni perevahy produktsii zernovoi haluzi na svitovomu rynku. *Ekonomika APK*, 11, 61-66. [in Ukrainian].
7. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 05.01.2021).
- Ofitsiynyi sait Derzhavnoi sluzhby statystyky Ukrainy <<http://www.ukrstat.gov.ua>> (2021, January, 05). [in Ukrainian].
8. Україна протягом 10 років рекордно наростила експорт зернових. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/2882799-ukraina-protagom-10-rokiv-rekordno-narostila-ekспорт-zernovih.html> (дата звернення: 10.01.2021).



Україна протягом 10 років рекордно наростила експорт зернових <<https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/2882799-ukraina-protagom-10-rokiv-rekordno-narostila-eksport-zernovih.html>> (2021, January, 10). [in Ukrainian].

9. Відомий прогноз експорту зернових у 2020/2021 маркетинговому році. URL: <https://agropolit.com/news/18560-vidomiy-prognoz-eksportu-zernovih-u-2020-2021-marketingovomu-rotsi> (дата звернення: 05.01.2021).

Vidomyi prohnoz eksportu zernovykh u 2020/2021 marketynhovomu rotsi <<https://agropolit.com/news/18560-vidomiy-prognoz-eksportu-zernovih-u-2020-2021-marketingovomu-rotsi>> (2021, January, 10). [in Ukrainian].

10. В Україні зібрали врожай 65,4 мільйона тонн зернових. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3155050-v-ukraini-zibrali-vrozaj-654-miljona-tonn-zernovih.html> (дата звернення: 12.01.2021).

V Ukraini zibraly vrozhai 65,4 miliona tonn zernovykh <<https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3155050-v-ukraini-zibrali-vrozaj-654-miljona-tonn-zernovih.html>> (2021, January, 12). [in Ukrainian].

11. United States Department of Agriculture (USDA). URL: <https://apps.fas.usda.gov/psdonline/app/index.html#/app/advQuery> (дата звернення: 12.01. 2021).

United States Department of Agriculture (USDA). URL: <<https://apps.fas.usda.gov/psdonline/app/index.html#/app/advQuery>> (2021, January, 12). [in English].

12. Шпичак О. М., Боднар О. В. Оптимізація ринку зерна та її результативність. *Моніторинг біржового ринку*. 2014. № 2. С. 22–28.

Shpychak, O.M., Bodnar, O. V. (2014). Optymizatsiia rynku zerna ta yii rezultatyvnist. *Monitorynh birzhovoho rynku*, 2, 22-28. [in Ukrainian].

13. Шкляр А. Вартість зернової логістики в Україні дешевше, ніж у США, але дорожче, ніж в ЄС. URL: <https://agoreview.com/news/vartist-zernovoyi-lohistryky-vukrayini-deshevshe-nizh-u-ssha-ale-dorozhche-nizh-v-yes> (дата звернення: 13.01.2021).

Shkliar A. Vartist zernovoi lohistryky v Ukraini deshevshe, nizh u USA, ale dorozhche, nizh v EU <<https://agoreview.com/news/vartist-zernovoyi-lohistryky-vukrayini-deshevshe-nizh-u-ssha-ale-dorozhche-nizh-v-yes>> (2021, January, 13). [in Ukrainian].



Отримано: 12 березня 2021 р.

Прорецензовано: 22 березня 2021 р.

Прийнято до друку: 23 березня 2021 р.

e-mail: k.vnmed.oz@gmail.com

DOI: 10.25264/2311-5149-2021-20(48)-15-22

Юристовська Н. Я., Неділько Р. В., Безкоровайна У. Ю. Трансформація системи менеджменту закладу охорони здоров'я в пандемічний та постпандемічний період. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка»* : науковий журнал. Острог : Вид-во НаУОА, березень 2021. № 20(48). С. 15–22.

УДК: 338.24:61

JEL-класифікація: I15, B16

ORCID-ідентифікатор: 0000-0003-2238-1265

ORCID-ідентифікатор: 0000-0003-0495-9887

ORCID-ідентифікатор: 0000-0003-4288-6578

### **Юристовська Наталія Ярославівна,**

кандидат наук з державного управління, проректор з виховної роботи  
ВНКЗ ЛОР «Львівська медична академія імені Андрея Крупинського»

### **Неділько Роксолана Володимирівна,**

кандидат наук з державного управління, завідувач кафедри внутрішньої медицини та управління охороною здоров'я  
ВНКЗ ЛОР «Львівська медична академія імені Андрея Крупинського»

### **Безкоровайна Уляна Юрївна,**

кандидат наук з державного управління, декан факультету I  
ВНКЗ ЛОР «Львівська медична академія імені Андрея Крупинського»

## **ТРАНСФОРМАЦІЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ЗАКЛАДУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я В ПАНДЕМІЧНИЙ ТА ПОСТПАНДЕМІЧНИЙ ПЕРІОД**

У статті висвітлено сутність менеджменту в охороні здоров'я. Зазначено особливості зміни системи менеджменту закладу охорони здоров'я (СМЗОЗ) в умовах пандемії. Зазначено необхідність застосування управлінської стратегії, що включає SMART-цілепокладання (формулювання конкретної, вимірної, досяжної, актуальної і обмеженою у часі цілі). Наведено схему процесу менеджменту закладу охорони здоров'я в пандемічний період та основні принципи його розвитку. Розглянуто процесно-орієнтований підхід як один з перспективних в СМЗОЗ. Запропоновано з метою подальшого ефективного функціонування системи менеджменту розділити управлінський апарат закладу на п'ять оперативних груп: медичну, кадрову, інформаційно-аналітичну, фінансово-економічну, адміністративно-господарську. Визначено, що трансформація до соціально-психологічних і економіко-математичних методів управління в постпандемічний період можливий тільки еволюційним шляхом. Наведено напрями підвищення соціально-економічної ефективності функціонування СМЗОЗ в посткоронавірусний період.

**Ключові слова:** охорона здоров'я, пандемія, менеджмент, коронавірусна інфекція, процесно-орієнтований підхід.

### **Юристовская Наталия Ярославовна,**

кандидат наук по государственному управлению, проректор по воспитательной работе  
ВУКЗ ЛОС «Львовская медицинская академия имени Андрея Крупинского»

### **Недилько Роксолана Владимировна,**

кандидат наук по государственному управлению, заведующий кафедрой внутренней медицины  
и управления здравоохранением ВУКЗ ЛОС «Львовская медицинская академия имени Андрея Крупинского»

### **Безкоровайная Уляна Юрьевна,**

кандидат наук по государственному управлению, декан факультета I  
ВУКЗ ЛОС «Львовская медицинская академия имени Андрея Крупинского»

## **ТРАНСФОРМАЦИЯ СИСТЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА УЧРЕЖДЕНИЙ ЗДРАВООХРАНЕНИЯ ПАНДЕМИЧЕСКОГО И ПОСТПАНДЕМИЧЕСКОГО ПЕРИОДА**

В статье освещены сущность менеджмента в здравоохранении. Указано особенности изменения системы менеджмента учреждения здравоохранения (СМЗОЗ) в условиях пандемии. Указана необходимость применения управленческой стратегии, включая SMART-целеполагания (формулировка конкретной, измеримой, достижимой, актуальной и ограниченной во времени цели). Приведена схема процесса менеджмента учреждения здравоохранения в пандемический период и основные принципы его развития. Рассмотрены процессно-ориентированный подход как один из перспективных в СМЗОЗ. Предложено с целью дальнейшего эффективного функционирования системы менеджмента разделить управленческий аппарат заведения на пять оперативных групп: медицинскую, кадровую, информационно-аналитическую, финансово-экономическую, административно-хозяйственную. Определено, что трансформация в социально-психологических и экономико-математических методов управления в постпандемиче-



ский период возможен только эволюционным путем. Приведены направления повышения социально-экономической эффективности функционирования СМЗОЗ в посткоронавирусный период.

**Ключевые слова:** здравоохранение, пандемия, менеджмент, коронавирусная инфекция, процессно-ориентированный подход.

**Natalia Yurystovska,**

*Candidate of Sciences on State Administration, Pro-rector for Education, Andrey Krupynski Lviv Medical Academy*

**Roksolana Nedilko,**

*Candidate of Sciences on State Administration, Head of Chair of Inner Medicine and Healthcare Management, Andrey Krupynski Lviv Medical Academy*

**Ulyana Bezkorovaina,**

*Candidate of Sciences on State Administration, Dean of Faculty 1, Andrey Krupynski Lviv Medical Academy*

## TRANSFORMATION OF THE MANAGEMENT SYSTEM OF THE HEALTHCARE INSTITUTION INTO PANDEMIC AND POST PANDEMIC PERIOD

*The article highlights the essence of management in health care. The peculiarities of changing the management system of a health care institution (HMS) in a pandemic conditions are indicated. The need to apply a management strategy that includes SMART-goal setting (formulation of a specific, measurable, achievable, relevant and time-limited goal – complete re-profiling of the health care facility to work with patients with new coronavirus infection COVID-19). The scheme of the process of health care institution management in the pandemic period and the basic principles of its development (purposefulness, legal protection of management decisions, management optimization, sufficiency in centralization and decentralization of management, single leadership, delegation of powers) are given. It is established that in Ukraine priority is given to economic management methods, which include economic analysis of health care facilities, planning and forecasting methods, statistical methods. Of particular importance is the method of economic incentives, which allows doctors to be financially interested in the quality of medical services. The process-oriented approach is considered as one of the promising in SMZOZ (the possibility of using corporate rules and verified, clearly defined processes included in automated information-analytical medical systems; prospects for the introduction of such process-oriented methodologies of improvement as business process reengineering – BPR, without improvements – CI and total quality management – TQM). It is proposed for the purpose of further effective functioning of the management system to divide the management staff of the institution into five operational groups: medical, personnel, information-analytical, financial-economic, administrative-economic. It is determined that the transformation to socio-psychological and economic-mathematical methods of management in the post-pandemic period is possible only by evolution. The directions for the increase of social and economic efficiency of SMZOZ functioning in the post coronavirus period are presented.*

**Keywords:** health care, pandemic, management, coronavirus infection, process-oriented approach.

**Постановка проблеми.** Пандемія нового коронавірусного захворювання – COVID-19 – вже майже рік продовжує поширюватися із загрозливою швидкістю, створюючи глобальну надзвичайну ситуацію як у сфері охорони здоров'я, так і у інших секторах життєдіяльності людини. Так COVID-19 є новою серйозною проблемою для систем охорони здоров'я всіх країн світу. Це вимагає уваги не лише до таких «забутих» аспектів, як управління в надзвичайній ситуації, епідемічна готовність, постпандемічне відновлення, а й до основного вектору системи менеджменту закладу охорони здоров'я. Безумовно, пандемія COVID-19 триватиме непередбачений період. Тому управління повинно бути складено із відповідного балансу експертних знань і досвіду, необхідних для керівництва в ході пандемії. Це стає актуальним не лише для органів влади, а й для керівників закладів охорони здоров'я.

**Аналіз останніх досліджень чи публікацій.** Аналіз географічного розподілу наукових документів в Базі даних Scopus показав, що, якщо в квітні 2020 р. 35 % всіх публікацій належала авторам з Китаю, то в грудні 2020 р. лідерство перейшло до авторів з США (25,4 %), частка публікацій китайських дослідників склала 11,3 % від загальної кількості документів. У ТОП-10 країн за кількістю публікацій на тему COVID-19 на шостому місці в грудні 2020 р. в Базі даних Scopus з'явилася Іспанія, зросла активність публікації науковців з Італії. Ці країни найбільш сильно постраждали від першої хвилі пандемії COVID-19 в Європі.

Теоретичні та практичні аспекти управління закладами охорони здоров'я в нових умовах господарювання також розглянуто у наукових працях багатьох вітчизняних вчених, наприклад, у роботах В. Г. Бикової, В. В. Данько [1], Г. С. Кукель [3], Н. В. Медведовської [2], Л. А. Мельника, В. В. Роледерс [3], І. В. Семчук [3], С. О. Смирнова, А. Холодницька, В. А. Шевченко.

**Мета статті:** визначити особливості трансформації системи менеджменту закладу охорони здоров'я в пандемічний та постпандемічний період. Досягнення поставленої мети обумовлює вирішення в процесі проведеного дослідження таких завдань: визначити особливості зміни системи менеджменту закладу охорони здоров'я в умовах пандемії; навести схему процесу менеджменту закладу охорони здоров'я в





пандемічний період та основні принципи його розвитку; запропонувати напрями підвищення соціально-економічної ефективності функціонування СМЗОЗ в посткоронавірусний період.

Проте, незважаючи на активні наукові пошуки і певні здобутки, ще недостатньо уваги приділено проблемам впровадження нових підходів до управління закладами охорони здоров'я в умовах пандемії COVID-19 і потребують подальшого дослідження саме у цьому напрямі.

**Виклад основного матеріалу.** У сучасних умовах пандемії все більш гостро ставиться питання про найбільш ефективне управління організацією і використання її ресурсів в умовах жорсткої конкуренції. Сучасні підходи до управління організацією можна спроектувати і на сферу охорони здоров'я.

Менеджмент в охороні здоров'я – це наука управління, регулювання та контролю фінансовими, трудовими і матеріальними ресурсами охорони здоров'я. Мета менеджменту в охороні здоров'я – зниження втрат суспільства від захворюваності на COVID-19, інвалідності та смертності населення при наявних ресурсах. До медико-виробничої діяльності поняття «менеджмент» і «менеджер» (управлінець) правомірно поширити на такі процеси і осіб, які керують цими процесами:

– управління виробничо-господарською діяльністю державних закладів сфери охорони здоров'я, які безпосередньо надають медичні послуги;

– управління виробничою та ринковою підприємницькою діяльністю комерційних закладів охорони здоров'я з боку найманих керівників, які залучені власниками. В окремих випадках господар, власник справи, може виконувати і функції менеджера – здійснювати управління медичним, допоміжним персоналом, який надає послуги в сфері охорони здоров'я.

Управління охороною здоров'я – це менеджмент, об'єктом якого є складна соціотехнічна відкрита динамічна система. Сама специфіка об'єкта робить управління ним надзвичайно складним. До основних особливостей управління закладами охороною здоров'я відносять: особлива відповідальність прийнятих рішень, від яких залежить життя і здоров'я людей, труднощі, а іноді і неможливість передбачення віддалених наслідків, прийняття рішень – труднощі, а іноді і неможливість виправлення неправильних рішень. Завдання управління закладами охороною здоров'я в умовах поширення COVID-19 – це найбільш ефективне досягнення мети шляхом підвищення якості лікувально-профілактичних заходів та раціонального використання ресурсів охорони здоров'я [4].

Тому вважаємо за доцільне термін «менеджмент» використовувати як комплексну технологію управління сучасними закладами охорони здоров'я (незалежно від форм власності) і персоналом, який в них працює. Термін «управління» варто застосовувати до систем охорони здоров'я на державному, регіональному і місцевому рівнях.

Формування ефективної системи менеджменту закладу охорони здоров'я – бюджетними поліклініками, лікарнями, комерційними медичними центрами – це одне з найважливіших завдань сучасного розвитку суспільства, спрямоване на реалізацію і забезпечення населення основним обсягом первинної медико-соціальної допомоги. У наш час управління розвитком таких великомасштабних систем охорони здоров'я, медичних організацій, як інтегрованих корпоративних структур і як суб'єктів малого бізнесу, медикобіологічних систем і передових технологій надання медичної допомоги населенню, виходить на новий рівень в силу необхідності мобілізації сил для подолання COVID-19, підвищення добробуту, тривалості та якості життя.

Трьохрівнева система надання медичної допомоги в Україні, загальне безкоштовне охоплення населення медичною допомогою, її доступність у більшості великих міст і населених пунктів, своєчасне і швидке прийняття необхідних нормативно-правових актів як на рівні уряду країни, так і на рівні Міністерства охорони здоров'я України, регіональних органів виконавчої влади, дозволили в найкоротші терміни вжити вичерпних заходів для стримування поширення нової коронавірусної інфекції.

В подальшому в умовах наростаючої пандемії керівникам закладів охорони здоров'я необхідно було здійснити трансформацію системи менеджменту, а саме:

1) негайне перепрофілювання цілодобових стаціонарів з розгортанням інфекційних ліжок для прийому пацієнтів з новою коронавірусною інфекцією (COVID-19);

2) приведення закладів згідно вимог до стандарту медичної допомоги для лікування пацієнтів з COVID-19 при збереженні доступності всіх видів медичних послуг прикріпленому контингенту з інших захворювань.

Незважаючи на високу соціальну значущість усіх трьох ланок охорони здоров'я, у наш час процеси управління розвитком їх закладів можна охарактеризувати як вкрай неефективні, оскільки відсутній цілісний інтегрований в повсякденну медичну практику науково-методологічний підхід прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Термінове перепрофілювання закладу і надання допомоги хворим з новою коронавірусною інфекцією відноситься до категорії тактичних цілей, яка, в свою чергу, поділяється на ряд оперативних завдань за напрямками діяльності. Для вирішення цих непростих завдань, які передбачають участь всіх служб і структурних підрозділів, а також стислі терміни виконання, вимагало застосування системи постановки цілей SMART.

Управлінська стратегія, що включає SMART-цілепокладання, передбачає формулювання конкретної, вимірної, досяжної, актуальної і обмеженою у часі цілі (табл. 1)

Таблиця 1

#### Цілепокладання за системою SMART для закладів охорони здоров'я в умовах пандемії

Ціль – повне перепрофілювання закладу охорони здоров'я на роботу з пацієнтами з новою коронавірусною інфекцією COVID-19	
S (Specific) Конкретна	Перепрофілювати багатопрофільний стаціонар під роботу з COVID-19
M (Measurable) Вимірювальна	Підготувати і відкрити 41 тис. ліжок для роботи з пацієнтами з COVID-19
A (Achievable) Досяжна	Мобілізувати усі людські, технічні, організаційні ресурси
R (Relevant) Актуальна	Забезпечити прикріплений контингент ліжками для лікування хворих з COVID-19
T (Time-bound) Обмежена у часі	Провести перепрофілювання закладу в найкоротші строки

Джерело: створено автором на основі [3; 4].

Таким чином, поставлена ціль – повне перепрофілювання закладу охорони здоров'я на роботу з пацієнтами з новою коронавірусною інфекцією – цілком відповідала критеріям SMART. Досягнення цієї цілі вимагало участі всіх основних відділів закладів охорони здоров'я. Перш за все, був розроблений план заходів щодо трансформації системи менеджменту та переведення установ на роботу з пацієнтами з COVID-19, створені необхідні для роботи локальні нормативні акти, визначені відповідальні за кожен захід.

Враховуючи вищезазначене, з системних позицій схема процесу менеджменту закладу охорони здоров'я, що існує в наш час, може бути охарактеризована так, як показано на рисунку 1.

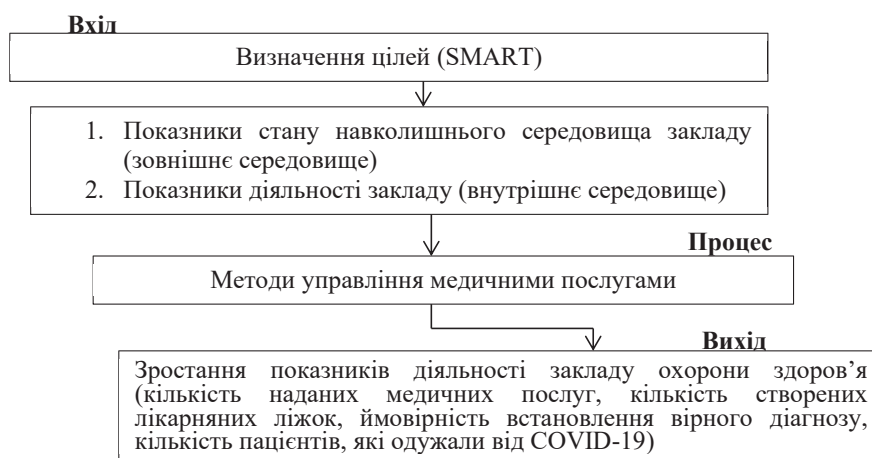


Рис. 1. Схема системи менеджменту закладу охорони здоров'я в пандемічний період

Як видно з рисунку 1, управління закладом охорони здоров'я – це складний процес, заснований на виборі оптимальних рішень, з постійним урахуванням як внутрішніх проблем організації, так і зовнішніх (мінливої економічної і політичної ситуації). Тому система менеджменту закладу охорони здоров'я в пандемічний період розвивається на основі наступних принципів (табл. 2).

Також важливо, що в системі менеджменту закладу охорони здоров'я використовується безліч різноманітних способів, підходів і прийомів, що дозволяють упорядкувати, спрямувати і ефективно організувати виконання функцій, етапів, процедур і операцій, необхідних для прийняття рішень. В сукупності вони виступають як методи управління, під якими розуміються способи здійснення управлінської діяльності, які застосовуються для постановки і досягнення її цілей. Велике значення для ефективного управління закладами охорони здоров'я має оптимальне поєднання різних методів управління. Методи управління являють собою способи і сукупність прийомів впливу на колективи людей або окремих працівників в процесі їх трудової діяльності.



Таблиця 2

## Основні принципи розвитку системи менеджменту закладу охорони здоров'я в пандемічний період

Принцип	Опис
Цілеспрямованості	Принцип є чільним, акумулює в собі всі складові процесу управління. Керівник ставить перед собою цілі: – залежно від рівня управління: стратегічні, тактичні, оперативні; – за характером вирішуваних завдань: комплексні, проміжні, кінцеві; – за змістом: медико-організаційні, фінансово-економічні, медико-технологічні
Правової захищеності управлінського рішення	Вимагає від керівника органу управління або окремого закладу охорони здоров'я знань і дотримання законодавства в технології розробки і реалізації управлінських рішень, з проявом правової культури керівника
Оптимізації управління	В процесі управління будь-який керований об'єкт розвивається, вдосконалюється Проведені реформи охорони здоров'я в першу чергу повинні стосуватися оптимізації системи управління галузю на державному, регіональному і місцевому рівнях
Достатності в централізації і децентралізації управління	Централізація і децентралізація влади – два взаємопов'язані процеси, що передбачають концентрацію влади і її розподіл, централізоване управління і самоврядування. Централізація функцій управління повинна гнучко поєднуватися з децентралізацією і створювати необхідні умови для нижчих ланок в системі управління охороною здоров'я, що дозволяють їм ефективно виконувати покладені на них обов'язки.
Єдиноначальності	Надання керівнику органу управління або закладу охорони здоров'я широких повноважень для виконання його функцій, з встановленням персональної відповідальності за результати роботи
Делегування повноважень	Передача керівником частини своїх функцій підлеглим без активного втручання в їх дії. У підсумку керівник отримує можливість звільнитися від поточних справ і сконцентрувати свій інтелектуальний і організаторський потенціал на вирішенні завдань більш складного рівня управління. Надає великі можливості для підвищення кваліфікації співробітників, сприяє мотивації їх праці, прояву ініціативи і самостійності

Джерело: складено автором на основі [1; 2].

Розрізняють такі методи управління охороною здоров'я: організаційно-розпорядчі (адміністративні); економічні; соціально-психологічні; колективні (суспільні). У цей час в нашій країні пріоритет мають економічні методи управління, які включають в себе економічний аналіз діяльності закладів охорони здоров'я, методи планування та прогнозування, статистичні методи. Особливе значення має метод економічного стимулювання, який дозволяє матеріально зацікавити лікарів в якісному наданні медичних послуг.

Усунення недосконаlostі наявних методів управління діяльністю закладу охорони здоров'я полягає в організації та впровадженні в повсякденну медичну практику нових підходів у боротьбі із COVID-19, що дає можливість одночасного врахування інтересів медичних установ і пацієнтів.

Аналіз вітчизняних та зарубіжних досліджень дає підстави стверджувати, що у боротьбі з серйозною пандемією є три підходи: пасивний, із запізненням і випереджаючий [4]. Пасивний – це коли все пускають на саморозвиток і особливих обмежувальних заходів не вживають. Так вчинили в Швеції, Індії, країнах Африки і Латинської Америки, де акцентували всі обмежувальні заходи лише на літніх людях.

Тип реакції із запізненням продемонстрували країни Близького Сходу, США, Великобританія, Італія, Іспанія та деякі інші країни Європи. Нещодавно міністр охорони здоров'я США публічно визнав, що, якби вони почали необхідні заходи на 2 тижні раніше, то врятували б життя половини померлих.

Україна ж обрала випереджаючу реакцію, як зробили Сінгапур, Тайвань, Південна Корея. Почали проводити обмежувальні заходи і готувати ліжковий фонд, коли в Китаї епідемія тільки почала розвиватися. Саме тому нам вдалося зрізати пік пандемічного підйому, зробити його плавним і своєчасно надавати медичну допомогу тим, хто її потребував.

В Україні багато в чому високий ступінь централізації, перманентне недофінансування галузі призвели до вимушеного використання реактивної стратегії управління на протигагу методам проактивного менеджменту.

На думку частини фахівців менеджменту охорони здоров'я, прийняті в Україні заходи реагування дозволили уникнути «вибухового» характеру пандемії нового коронавірусу, а також критичного перевантаження системи охорони здоров'я, ослабленою стихійною «оптимізацією». Однак інша частина авторів схиляється до неоднозначної оцінки дій державного управління. Вони відзначають, що таке директивне, стрімке, в деякому значенні «ручне управління» в перспективі може привести до негативних наслідків [2, с. 35].

Тому в якості одного з перспективних підходів в системі менеджменту закладу охорони здоров'я використовується процесно-орієнтований підхід.



Управління, засноване на ньому, розширює свої межі і включає додаткові завдання: реінжиніринг медичних бізнес-процесів може здійснюватися успішно лише тоді, коли попередньо створені необхідні умови і відсутні проблеми, пов'язані з людським чинником; збереження вузькопрофесійними об'єднаннями своєї відособленості; недостатня обізнаність керівництва про широкий спектр наявних альтернатив і недостатні фінансові ресурси ускладнюють поширення клієнтоорієнтованих сучасних процесних технологій; можливості для інновацій і докорінних змін забезпечуються за допомогою вибору відповідних комбінацій нових інформаційних технологій, з якими повною мірою знайомі лише деякі клініки; методичні аспекти моделювання бізнес-процесів повинні відповідати вимогам стратегічного управління, враховувати специфічні особливості кожного конкретного закладу і спиратися на принципи проектного управління, такі як командна робота, системний підхід, процесний підхід, система менеджменту якості, система збалансованих показників і принцип постійного поліпшення [1, с. 103].

Таким чином, ідеологія процесно-орієнтованого управління фактично призводить до стирання кордонів між управлінням якістю і управлінням самим закладом – поняття менеджменту якості і загального менеджменту зливаються в одне ціле. Перш за все, це пов'язано з новим розширеним трактуванням якості медичної послуги, яке не обмежується сукупністю функційних властивостей і характеристик, а розглядається як ступінь відповідності відмінних властивостей послуг, що забезпечують їх надання, і систем управління встановленим (державою, самим закладом, договорами і контрактами та ін.) або реально прогнозованим для очікуваної ринкової кон'юнктури вимогам клієнтів.

На нашу думку, процесний менеджмент надає закладам охорони здоров'я суттєві переваги: по-перше – це можливості використання корпоративних правил і вивірених, чітко прописаних процесів, включених в автоматизовані інформаційно-аналітичні медичні системи; по-друге – це перспективи впровадження таких процесно-орієнтованих методологій вдосконалення, як реінжиніринг бізнес-процесів (BPR), безперервне поліпшення (CI) і загальне управління якістю (TQM).

З іншого боку, опис на основі процесів дає можливість точно уявити цілі, статичні і динамічні характеристики, а також кінцевий результат діяльності закладу. У цьому її основна відмінність від опису на основі функційної структури. При процесному підході заклад охорони здоров'я розглядається як сукупність взаємопов'язаних і взаємозалежних бізнес-процесів, які, на відміну від організаційної структури, змінюються досить рідко.

Варто зазначити, що процесно-орієнтоване управління в закладі охорони здоров'я передбачає широке делегування повноважень і відповідальності виконавцям, що забезпечує зменшення кількості рівнів прийняття рішень і поєднання принципу цільового управління з груповою організацією праці, а також підвищену увагу до питань забезпечення якості медичних послуг. Цей метод дозволяє оперативно змінювати і допрацьовувати технології надання медичної допомоги пацієнтам з коронавірусною інфекцією, безболісно модернізувати інформаційно-аналітичну систему медичних закладів.

Внаслідок змін у в системі менеджменту закладу охорони здоров'я були своєчасно виконані поставлені перед ним завдання: кількість ліжок, відведених під лікування COVID-19 склала понад 64 тис. одиниць. Для прикладу: на початку епідемії в Україні «умовних» ліжок для лікування коронавірусної хвороби було лише 12 704. Тобто, їх кількість зросла майже в 5 разів. Разом із представниками держструктур та громадських організацій розроблено інтерактивну карту з даними щодо забезпечення усіх опорних закладів України, тобто тих, які МОЗ обрало для лікування коронавірусної хвороби, та їх відповідність стандарту медичної допомоги пацієнтам з COVID-19.

Так з метою подальшого ефективного функціонування системи менеджменту пропонуємо розділити управлінський апарат закладу охорони здоров'я на п'ять оперативних груп:

1. Медичну. Головними завданнями медичної групи буде аналіз роботи закладів охорони здоров'я всіх форм власності з надання спеціалізованої медичної допомоги хворим з COVID-19; визначення потреби в зміцненні медичних кадрів (лікарі-інфекціоністи, лікарі-педіатри); визначення оптимальної тривалості зміни з урахуванням забезпечення перенесення і комплаєнтності персоналом використання засобів індивідуального захисту, а також оптимізації кількості медичних фахівців для роботи в особливих умовах; організація потоків пацієнтів, персоналу та біологічних матеріалів з поділом на «червоні» і «зелені» зони; формування заявок на закупівлю лікарських засобів, медичних виробів, дезінфікуючих засобів і засобів індивідуального захисту.

2. Кадрову. Буде визначена схема роботи персоналу, яка була б фізично можлива, найбільш безпечна і економічно виправдана. Крім того, буде забезпечена доставка співробітників на роботу і з роботи, враховуватись час на переодягання на вході і виході з «червоної» зони. Після закінчення зміни персонал буде забезпечений питною водою і гарячим харчуванням.



3. Інформаційно-аналітичну. В обов'язки інформаційно-аналітичної групи входить моніторинг публікацій нових нормативних і методичних документів з питань надання медичної допомоги хворим новою коронавірусною інфекцією і санітарно-епідеміологічного благополуччя.

4. Фінансово-економічна буде займатись визначенням потреби в додаткових фінансових коштах на заробітну плату і проведення заходів щодо запобігання поширенню нової коронавірусної інфекції, включаючи організацію медичної допомоги; аналізом і тимчасовим призупиненням діючих договорів з поставачальниками і підрядниками в умовах сформованої епідеміологічної ситуації; формуванням нового штатного розкладу; вивченням ринку і екстремним проведенням закупівельних процедур, а також аналізом обґрунтованості і моніторингом витрачання грошових коштів.

5. Адміністративно-господарську. У вкрай стислі терміни буде проведена консервація всіх вентиляційних систем, забезпечено герметичний поділ «червоних» і «зелених» зон за допомогою конструкцій, які тимчасово зводяться, розроблено матеріально-технічне та транспортне забезпечення, організований майданчик для дезінфекції санітарного транспорту, забезпечено збір і утилізація відходів класу В. Важливим аспектом стане проведення послідовного навчання немедичного персоналу правилам інфекційної безпеки, роботи з медичними відходами класу В, маршрутизацією. До роботи в небезпечних умовах будуть допускатись тільки особи, які успішно пройшли перевірку знань і навичок.

Ефективна взаємодія з метою кадрового, методичного, матеріально-технічного забезпечення закладів дозволить здійснити трансформацію системи менеджменту в умовах пандемії в найкоротші терміни, в повному обсязі, відповідно до стандарту медичної допомоги для лікування пацієнтів з COVID-19 [3].

Трансформація до соціально-психологічних і економіко-математичних методів управління з дотриманням перерахованих вище принципів в постпандемічний період можливий тільки еволюційним шляхом.

Новий тип керівника-менеджера націлений на досягнення головного результату в своїй управлінській діяльності – підвищення доступності та якості медичної допомоги населенню.

Якісне медичне обслуговування – результат багатьох факторів: перш за все технічної оснащеності, кваліфікації персоналу, технології надання медичної допомоги, результативності лікування. Для досягнення цих цілей компанії, що працює на ринку медичного обслуговування, належить вирішувати завдання підвищення конкурентоспроможності за рахунок підвищення окупності і рентабельності інвестицій, яке дозволить частіше оновлювати медичне обладнання та залучати кваліфіковані медичні кадри. У свою чергу, поліпшення економічних показників найбільш доцільно домагатися отриманням потрібного клінічного результату при оптимальному використанні ресурсів установи, що підвищить економічну віддачу і збільшить швидкість обслуговування пацієнтів. Все це сприятиме сталому розвитку закладу охорони здоров'я, гідній винагороді персоналу, допоможе сформувати сприятливий імідж установи серед населення. В результаті, заклад охорони здоров'я, як і будь-яка організація, функціуючи з позитивним фінансовим результатом, становитиме інтерес для інвесторів, готових вкласти кошти в розвиток медичного бізнесу.

На нашу думку, в рамках формулювання шляхів підвищення соціально-економічної ефективності функціонування системи менеджменту закладу охорони здоров'я в період посткоронавірусного світу може бути запропоновано посилення централізації регулювання державного сектору управління цим напрямом та контролю над ним через об'єднання зусиль на кластерній основі державного і недержавного секторів сфери охорони здоров'я, органів управління сферою охорони здоров'я, фондів органів місцевого самоврядування (ОМС) і добровільного медичного страхування (ДМС), страхових організацій, медичних служб ДСНС, Збройних Сил України, медичних вузів і науково-дослідних інститутів, а також провідних класичних університетів, що мають в своєму складі великі клінічні бази при медичних факультетах і (або) науково-освітніх центрах.

В рамках моделі у постпандемічний період пропонується тимчасово об'єднувати кошти ОМС і ДМС, державного і регіонального бюджетів на сферу охорони здоров'я для згладжування настання ситуацій нестабільності під керівництвом однієї особи, яким може бути головний санітарний лікар України, або Заступник Голови Ради Безпеки, або представник іншої посади подібного статусу і його штабу.

Така модель буде кардинально відрізнятись від тієї, яка була в Україні в II кварталі 2020 р., коли боротьбу з коронавірусною епідемією вели часто різнонаправлено Президент, прем'єр-міністр, мер Києва, керівники Міністерства оборони і МНС, а також міністр охорони здоров'я.

Також пропонується створення єдиної вертикалі управління:

– централізувати управління регіональними органами охорони здоров'я під керівництвом МОЗ України для забезпечення неухильного виконання єдиних вимог;

– усунути всі протиріччя в нормативній базі охорони здоров'я, привести всі контрольні перевірки в єдину систему, зменшити дублювання звітних документів, максимально перейти на цифровий документообіг;



– не допускати до управління закладами охорони здоров'я економістів, які не мають медичної освіти, і лікарів, які не мають освіти і досвіду у сфері організації охорони здоров'я. Встановити, що всі рішення, прийняті в управлінні охороною здоров'я України, повинні мати під собою клініко-економічні обґрунтування і проходити серйозне експертне обговорення. Це знизить ймовірність прийняття шкідливих для закладів охорони здоров'я рішень;

– розробити обґрунтовану і забезпечену ресурсами Програму розвитку закладів охорони здоров'я до 2030 р. і законодавчо встановити відповідальність за її виконання.

**Висновки.** Пандемія COVID-19 є серйозною новою проблемою для системи охорони здоров'я і всього суспільства, вимагає наукового осмислення, зумовлює і черговий раз доводить необхідність зміни політики держави в сфері охорони здоров'я громадян. Державі необхідно визначитися з межами, формами і умовами своєї участі в роботі лікарів і системи охорони здоров'я в цілому.

В майбутньому результативність системи менеджменту закладу охорони здоров'я, в тому числі заходів у відповідь на пандемію, аналогічну COVID-19, буде можлива за умови відновлення цілісності (об'єднання в одному відомстві) науково-клінічної та науково-освітньої інфраструктури галузі, посилення та оптимізації кадрового ресурсу, зміни соціально-економічного статусу і здійснення професійної автономії лікаря, а також за умови створення системи кваліфікованого управління, яка б визначила інші стратегічні цілі галузі, забезпечила мотивацію і правові механізми для їх досягнення.

**Висновки з дослідження і перспективи подальших розвідок в окресленому напрямі.** Перспективами подальших досліджень є аналіз системи менеджменту закладів охорони здоров'я країн ЄС в пандемічний період.

### Література:

1. Данько В. В. Удосконалення системи управління закладами охорони здоров'я на інноваційних засадах. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського*. 2019. № 30 (69). С. 102–110.

Danko, V.V. (2019). Udoskonalennia systemy upravlinnia zakladamy okhorony zdorovia na innovatsiinykh zasadakh [Improving the management system of health care facilities on an innovative basis], *Vcheni zapysky TNU imeni V.I. Vernadskoho* [Scientific notes of TNU named after V.I. Vernadsky], 2, 102-110 [in Ukrainian].

2. Медведовська Н. В. Сучасний стан та регіональні особливості кадрового забезпечення лікувальних закладів системи МОЗ України. *Вісник соціальної гігієни та організації охорони здоров'я України*. 2020. № 4. С. 34–47.

Medvedovska, N.V. (2020). Suchasnyi stan ta rehionalni osoblyvosti kadrovoho zabezpechennia likuvalnykh zakladiv systemy MOZ Ukrainy [Current state and regional features of staffing of medical institutions of the Ministry of Health of Ukraine]. *Visnyk sotsialnoi hihieny ta orhanizatsii okhorony zdorovia Ukrainy* [Bulletin of social hygiene and health care organization of Ukraine], 4, 34-47 [in Ukrainian].

3. Семчук І. В., Кукель Г. С., Роледерс В. В. Впровадження нових підходів до управління закладами охорони здоров'я в умовах ринку. *Ефективна економіка*. 2020. № 5. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/5\\_2020/90.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/5_2020/90.pdf) (дата звернення: 23.03.2021).

Semchuk, I.V., Kukel, H.S., and Roleders, V.V. (2020). Vprovadzhennia novykh pidkhodiv do upravlinnia zakladamy okhorony zdorovia v umovakh rynku [Introduction of new approaches to healthcare management in market conditions]. *Efektivna ekonomika* [Efficient economy], 5 <[http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/5\\_2020/90.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/5_2020/90.pdf)> (2021, march, 23) [in Ukrainian]. (2020). COVID-19 Pandemic: Emerging Board and Governance Considerations. *SSRN Electronic Journal*. URL: <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3598568> (2021, march, 23). [in English].

**ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ  
ГАЛУЗЯМИ ТА ПІДПРИЄМСТВАМИ**

---



Отримано: 15 лютого 2021 р.

Прорецензовано: 01 березня 2021 р.

Прийнято до друку: 10 березня 2021 р.

e-mail: andriushchenko@outlook.com

DOI: 10.25264/2311-5149-2021-20(48)-24-30

Андрищенко Я. Е. Використання новітніх освітніх технологій при підготовці бакалаврів готельного та ресторанного бізнесу. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка»* : науковий журнал. Острог : Вид-во НаУОА, березень 2021. № 20(48). С. 24–30.

УДК: 378.14

JEL-класифікація: I25

ORCID-ідентифікатор : 0000-0002-9191-7652

**Андрищенко Яна Едуардівна,**  
кандидат педагогічних наук, старший викладач  
Миколаївського національного аграрного університету

## ВИКОРИСТАННЯ НОВІТНІХ ОСВІТНІХ ТЕХНОЛОГІЙ ПРИ ПІДГОТОВЦІ БАКАЛАВРІВ ГОТЕЛЬНОГО ТА РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ

У статті вивчено основні аспекти застосування новітніх освітніх технологій у процесі професійної підготовки бакалаврів готельного та ресторанного бізнесу. Встановлено, що найчастіше використовуються проблемні лекції та навчальні дискусії, а також лекція-візуалізація, семінар-диспут, але найменш популярним серед студентів та викладачів є метод мозкового штурму.

Нині відбуваються соціальні, освітні та технологічні трансформації в суспільстві, ріст сектору освітніх послуг, які, звісно, вимагають якісних змін в концептуальних основах професійної підготовки бакалаврів в закладі вищої освіти: пошук нових форм, методів та технологій професійної підготовки студентів, впровадження в навчальних процес новітніх освітніх технологій. Різноманітність функцій, що стосуються саме освітніх технологій, пояснюється різною варіацією їх структури, компонентами якої є новітні та традиційні освітні засоби, включаючи спілкування та інформацію, а також дистанційне навчання, інтерактивні методи тощо, що набули популярності в Україні та Європейському Союзі. Дослідники в галузі досліджень освітніх технологій вважали, що добре обґрунтовані нові способи спільної діяльності викладачів та студентів забезпечують бажаний результат, незалежно від рівня обдарованості вчителя та його професійної майстерності.

Досвід використання технологічного підходу переконує в якості навчального процесу підготовки майбутніх фахівців в галузі готельного та ресторанного бізнесу, що залежить передусім від професійної майстерності викладача та здібностей студентів. Проте освітні технології є орієнтовані у науковій діяльності і сприяють удосконаленню педагогічної праці викладачів. Варто наголосити, що саме розвиток туризму в цілому та ресторанний бізнес, зокрема, залежать від розробки і впровадження інноваційних технологій, направлених на розширення споживчих властивостей і якісних параметрів екскурсійного продукту, вдосконалення в цілому обслуговування потенційних клієнтів в закладах. Сьогодні телекомунікаційна інфраструктура дає можливість створювати новітні системи, технології масового навчання впродовж життя, загального обміну інформацією, незалежно від часових та просторових поясів. Вищі навчальні заклади України розробляють та впроваджують методичні аспекти створення курсів дистанційного навчання, вивчають можливі шляхи організації занять, вирішують питання технічного забезпечення організації навчання.

**Ключові слова:** новітні освітні технології, інновації, технології, заклад вищої освіти, професійна підготовка, бакалаври готельного та ресторанного бізнесу.

**Андрищенко Яна Едуардовна,**  
кандидат педагогических наук, старший преподаватель  
Николаевского национального аграрного университета

## ИСПОЛЬЗОВАНИЕ НОВЕЙШИХ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ТЕХНОЛОГИЙ ПРИ ПОДГОТОВКЕ БАКАЛАВРОВ ГОСТИНИЧНОГО И РЕСТОРАННОГО БИЗНЕСА

В статье изучены основные аспекты применения новейших образовательных технологий в процессе профессиональной подготовки бакалавров гостиничного и ресторанного бизнеса. Установлено, что чаще всего используется проблемные лекции и учебные дискуссии, а также лекция-визуализация, семинар-диспут, но меньше популярным среди студентов и преподавателей является метод мозгового штурма.

Сейчас происходят социальные, образовательные и технологические трансформации в обществе, рост сектора образовательных услуг, конечно требуют качественных изменений в концептуальных основах профессиональной подготовки бакалавров в заведении высшего образования: поиск новых форм, методов и технологий профессиональной подготовки студентов, внедрение в учебный процесс новейших образовательных технологий. Разнообразие функций образовательных технологий объясняется вариативностью их структуры, компонентами которой являются, помимо традиционных, новейшие средства учебно-воспитательного процесса, в том числе информационно-коммуникационные, а также интерактивные методы, дистанционные формы организации обучения и т.д., которые





приобрели популярность в странах Европейского Союза и в Украине. Ученые в области исследования образовательных технологий считали, что обоснованные новые способы совместной деятельности преподавателей и студентов обеспечивать необходимый результат независимо от уровня профессиональных умений и таланта преподавателя.

Опыт использования технологического подхода убеждает в том, что качество учебно-педагогического процесса подготовки будущих специалистов в области гостиничного и ресторанного бизнеса зависит прежде всего от профессионального мастерства преподавателя и способностей студентов. Однако образовательные технологии являются ориентиром в научной деятельности, способствуют совершенствованию педагогического труда преподавателей. Стоит отметить, что именно развитие туризма в целом, и ресторанный бизнес в частности, во многом зависит от разработки и внедрения инновационных технологий, направленных на расширение потребительских свойств и качественных параметров экскурсионного продукта, совершенствование в целом обслуживания потенциальных клиентов в заведениях. Телекоммуникационная инфраструктура дает сегодня возможность создания новейших систем, технологий массового непрерывного самообучения, всеобщего обмена информацией, независимо от временных и пространственных поясов. Высшие учебные заведения Украины разрабатывают и внедряют методические аспекты создания дистанционных курсов, изучают возможные способы организации занятий, решают вопросы технического обеспечения организации обучения.

**Ключевые слова:** новейшие образовательные технологии, инновации, технологии, учреждение высшего образования, профессиональная подготовка, бакалавры гостиничного и ресторанного бизнеса.

**Yana Andriushchenko,**  
PhD in Pedagogy, senior lecturer  
Mykolayiv National Agrarian University

## USE OF THE LATEST EDUCATIONAL TECHNOLOGIES IN THE PREPARATION OF BACHELORS OF HOTEL AND RESTAURANT BUSINESS

*The article examines the main aspects of the latest educational technologies application in the process of professional training of bachelors in hotel and restaurant business. It is established that problem lectures and educational discussions, as well as lecture-visualization, seminar-debate are most often used, and the least popular among students and teachers is the method of brainstorming.*

*Currently, there are social, educational and technological transformations in society, the growth of the educational services sector, which of course require qualitative changes in the conceptual framework of bachelor's training in higher education: search for new forms, methods and technologies of student training, introduction of new educational technologies. The diversity of functions related to educational technologies is explained by the different variation of their structure, the components of which are the latest and traditional educational tools, including communication and information, as well as distance learning, interactive methods, etc., which have gained popularity in Ukraine and the European Union. Researchers in the field of educational technology believe that well-founded new ways of teachers' and students' joint activities provide the desired result, regardless of the teacher's talent level and his professional skills. However, educational technologies as a reference point in scientific activity, contribute to the improvement of pedagogical work of teachers. It should be emphasized that the development of tourism in general and the restaurant business in particular depends on the development and implementation of innovative technologies aimed at expanding consumer properties and quality parameters of the tour product, improving overall customer service in institutions. Today, the telecommunications infrastructure makes it possible to create the latest systems, technologies of lifelong learning, general exchange of information, regardless of time and space. Higher educational institutions of Ukraine develop and implement methodological aspects of creating distance learning courses, study possible ways of organizing classes, solve issues of technical support for the organization of education.*

**Keywords:** latest educational technologies, innovations, technologies, institution of higher education, professional training, bachelors of hotel and restaurant business.

**Постановка проблеми.** Реформування освіти в Україні, зокрема в напрямку інтеграції до європейського освітнього простору, передбачає впровадження та розробку нових, інноваційних освітніх технологій та систем. Оскільки освітні технології забезпечують системність, цілеспрямованість, ефективність, результативність вищої освіти, безумовно, рівень впровадження технологічного підходу є одним із найважливіших критеріїв визначення його конкурентоспроможності та престижності. Завдяки технологізації навчання розвивається мотивація учнів до навчання, простежується зв'язок навчального матеріалу з життям.

Різноманітність освітніх технологій пояснюється варіативністю їх структури, компонентами якої є, крім традиційних, новітні інструменти навчального процесу, включаючи інформацію та спілкування, а також інтерактивні методи, дистанційне навчання тощо, які набули популярності в країнах Європейського Союзу та в Україні [4, с. 120]. Доцільність використання технологічного підходу очевидна і актуальна. Однак у викладачів часто виникають труднощі з його реалізацією через кілька причин. По-перше, у педагогічній науці немає єдиної думки щодо тлумачення термінів «прийом», «метод», «освітня технологія», «методологія», що призвело до неоднозначного розуміння суті технологічного підходу викладачами. По-друге, суперечності в обґрунтуванні критеріїв новітніх освітніх технологій залишаються невирішеними.



ми. Деякі з них, наприклад, гарантія результату, не підтверджуються освітньою практикою. На сьогоднішній день не розроблено жодної технології, яка б забезпечила успішне навчання всіх без винятку студентів.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Дискусії навколо проблеми новітніх технологій навчання у ВНЗ не стихають у науково-педагогічній літературі. Аналіз наукових джерел свідчить, що теоретичні проблеми використання інтерактивних методів навчання знайшли відображення у роботах Л. Вавілової, О. Голубкової, В. Гузєєва, Т. Добриніної, М. Кларина, О. Петуніна, Т. Чепель та ін. Питанням щодо запровадження і використання новітніх освітніх технологій при підготовці бакалаврів займалися такі науковці, як І. Бацуровська, В. Бикова, В. Болотов, Н. Валько, Г. Ковальова, Н. Кушнір, А. Манжула, В. Олійник, Є. Прокоф'єв, О. Самійленко, О. Співаковського, О. Твердохлебової та інші вчені. Особливості інтерактивних технологій висвітлені в наукових працях Л. Гейхман, Є. Коротаєвої, Д. Махотіна, О. Пометуна та ін.

Інтерес до новітніх технологій та методів навчання як ключових механізмів підвищення мотивації у процесі формування технологічних компетентностей зумовлений вимогами до сучасних випускників вищих навчальних закладів. Важливість використання освітніх технологій навчання науковці обґрунтовують тим, що така модель навчання заснована на безпосередній взаємодії студентів з освітнім середовищем з метою отримання нового досвіду і знань.

**Мета статті:** охарактеризувати і вивчити найбільш поширені новітні освітні технології, які реалізуються в навчальних закладах України, що є найбільш популярними серед студентів, зокрема спеціальності готельного та ресторанного бізнесу.

**Завдання:** вивчити застосування інтерактивних, новітніх освітніх технологій у процесі формування технологічної компетентності; дослідити новітні методи навчання у вищому навчальному закладі, що мають за мету організувати взаємну діяльність викладача та студентів найбільш ефективним чином і, як результат, отримати якісну освіту і професійні компетентності.

**Виклад основного матеріалу.** Прогресивні психологи та педагоги об'єднують професійні зусилля для визначення найбільш ефективних методів підвищення мотивації у процесі формування технологічних компетентностей та розробки новітніх методів розвитку навичок та вмінь студентів. Створення комфортних умов навчання, в яких усі студенти взаємодіють між собою, обговорюючи різноманітні проблеми, аргументують власні погляди, відбувається взаємодія викладача і студента, яка орієнтується на розвиток творчих здібностей та комунікативних навичок, є елементами інтерактивних та новітніх методів навчання. У цій моделі навчання викладач використовує рольові та ділові ігри, круглі столи та дискусії, очні інтерв'ю, фронтальні опитування та мозковий штурм. Однозначно, серед позитивних характеристик слід зазначити: високий рівень засвоєння знань; прості та швидкі методи контролю засвоєння знань; активна участь студентів у навчальному процесі; партнерство між викладачем та учнями; розширення пізнавальних здібностей учнів; підвищення мотивації.

Навчально-освітній процес – це інтелектуальна та творча діяльність у галузі вищої освіти і науки, яка здійснюється в університеті через систему педагогічної та науково-методичної діяльності і спрямована на засвоєння, передачу, використання та примноження знань, умінь та інших компетенцій, а також на формування гармонійно розвинутої особистості. Метою освітнього процесу є реалізація особистого потенціалу людини, розвиток її творчих, креативних здібностей, задоволення потреб особистості та суспільства в підготовці компетентних фахівців, конкурентоспроможних на національному та міжнародному ринках праці; забезпечення вищої та післядипломної освіти та задоволення інших освітніх потреб здобувачів вищої освіти та інших. Цей підхід дозволяє побудувати таке розуміння поняття «технологія» від загального сприйняття до конкретного застосування: освітня технологія – педагогічна технологія – технологія навчання (дидактична технологія), освітня технологія, технологія управління навчанням – педагогічна технологія. Поняття «освітні технології» є новітнім утворенням у педагогічній науці, але воно має генетичні корені, незважаючи на свою новизну. Отже, в основі цього поняття лежить слово «технологія», що походить від грецького «*techne*» – майстерність, мистецтво і «*logos*» – закон, наука, право. З вище сказаного виходить, що під терміном «технологія» ми можемо розуміти вчення про майстерність. Загалом освітні технології визначають як засіб навчання, а також як проект або модель навчального процесу відповідно до визначеної мети. Це сукупність дій, галузь наукового знання, багатовимірна концепція та система. Освітні технології схожі на методи навчання, оскільки вони є способом взаємодії між його об'єктами та суб'єктами та організації педагогічного процесу. Однак між ними існують суттєві відмінності. Освітні технології – це спосіб, зокрема, оптимального досягнення мети в педагогічному процесі за допомогою відповідних методів. Її слід визначати як послідовність спільних дій викладачів та студентів, що спрямовані на забезпечення відповідності результату визначеної мети та супроводжуються педагогічною діагностикою. Натомість, під методом розуміємо спосіб спільної діяльності об'єктів та суб'єктів педагогічного, освітнього процесу, який може бути використаний в багатьох або одній технологіях. Методика являє собою сукуп-



ність дій для отримання саме відповідного локального результату, що не супроводжується жорсткою діагностикою досягнутої цілі [6, с. 311]. Змістовий аналіз досліджуваних концепцій у контексті професійної діяльності викладачів навчально-освітнього закладу дозволив з'ясувати, що освітні технології характеризують загальну стратегію розвитку освітнього середовища та освіти загалом. Підкреслимо, що основне призначення освітніх технологій полягає в прогнозуванні розвитку освітніх систем та структур, їх проектування, виявлення та планування факторів, що відповідають освітнім цілям.

**Основні результати дослідження.** Аналіз результатів дослідження показав, що в цей час професійна підготовка майбутніх фахівців готельно-ресторанного бізнесу базується на інтегрованому поєднанні загальнодидактичних методів та методів інноваційного навчання, які передбачають суб'єктивну взаємодію учасників навчального процесу, їх актуалізацію та самоорієнтація. Це пов'язано з тенденцією взаємодії педагога та студента. Слід зазначити, що розроблені освітні технології недостатньо спрямовані на формування особистісних навичок вирішення професійних та життєвих проблем, досягнення успіху в діяльності, що відповідає нахилам та потребам учнів. Ці фактори призвели до того, що існує велика кількість вищих навчальних закладів, які працюють за традиційними підходами. Аналіз педагогічної літератури показав, що однією з найбільших проблем освітньої технології є впровадження технологічного процесу без використання діагностичних процедур та методів, що суперечить діагностичності як одному з основних критеріїв освітньо-навчальних технологій. Варто зазначити, що в описах освітніх технологій відсутні діагностичні методи вимірювання результату та його відповідності конкретним завданням та цілям.

Основною складовою туристичної інфраструктури, що значною мірою впливає на вибір споживачів при плануванні відпочинку, є готельно-ресторанне господарство. Індустрія гостинності є однією із найдинамічніших галузей світової економіки, що стрімко розвивається, а відповідно і вимагає високого рівня професійної підготовки кадрів. Здобуття необхідних знань, вмінь та навичок під час навчання за спеціальністю «Готельно-ресторанна справа» дозволяє проводити визначення найбільш перспективних рішень щодо підвищення попиту на послуги; дає змогу випускникам швидко адаптувати новітні досягнення до потреб сьогодення, вирішувати конфліктні ситуації (серед обслуговуючого персоналу, між обслуговуючим персоналом і клієнтами), приймати замовлення, організовувати і проводити банкетні, фуршетні, приййоми, контролювати технічне постачання.

Традиційний навчальний процес в університеті дає студентам цієї спеціальності знання про те, що більшість його співробітників не пов'язані з конкретною професійною діяльністю, завдяки чому студенти оволодівають методами нових новітніх освітніх технологій. Таким чином, формуючи студента як професіонала, слід готувати навчальний процес, тобто його кінцевий продукт. Нові освітні технології та їх широке застосування у навчальному процесі вищих навчальних закладів можуть створити студентів готельного та ресторанного бізнесу, отримати якісну освіту, а також здобути такі професійні компетенції: здатність використовувати професійні та фундаментальні знання у професійній діяльності, проведення досліджень на відповідному рівні, володіти основними поняттями, знати основи теорії та практики професійної підготовки, зміст їх використання. Також організовувати сервісно-виробничий процес з врахуванням потреб та вимог споживачів, сприяти підвищенню його ефективності, розробляти нові якісні послуги та відповідно продукцію із застосуванням інноваційних, новітніх технологій виробництва і обслуговування споживачів. Продемонструвати відповідальне ставлення до професійного самовдосконалення, саморозвитку та загалом до навчання. Студенти мають демонструвати здатність вміння шукати, обробляти та аналізувати інформацію з різноманітних джерел, повідомляти про поповнення та розширення комунікативних навігаційних систем у професійній сфері життя, мати відповідальне ставлення до професійного самовдосконалення, саморозвитку та навчання. Проявляти соціальну значимість саме своєї професії, використовувати при цьому принципи деонтології при виконанні професійних обов'язків. Показувати управління та володіння навичками із застосування сучасного програмного забезпечення, різноманітних Інтернет-ресурсів та зокрема роботи в комп'ютерних мережах, управління основними методами, способами та засобами отримання, зберігання та упорядкування та використання технологічної інформації у своїй подальшій професійній діяльності; показати використання організаторських здібностей для планування роботи колективу, інноваційні підходи до організації готельно-ресторанного бізнесу, зміст, заснований на знанні нормативних актів, що регулюють діяльність готелів, ресторанів та курортів, аналіз сучасних тенденцій в індустрії гостинності. Продемонструвати здатність організовувати та вдосконалювати сам процес виробництва та реалізації продукції або послуг у готельному та ресторанному господарстві з урахуванням вимог та потреб споживачів; здатність розробляти та затверджувати нові технології та рецептури виробництва виробників та страв, норми раціонального харчування з урахуванням записів різних груп споживачів, виробництво різного роду страв за спеціальними рецептами та формулами [8, с. 135].



Отже, головною задачею закладу вищої освіти на сучасному етапі є підготовка фахівця (бакалавра), здатного нестандартно, гнучко і своєчасно реагувати на зміни, що відбуваються. Тому для підготовки студентів до професійної діяльності використовуються інноваційні форми і методи навчання у ВНЗ [6]. Розгляньмо деякі з них.

Проблемна лекція передбачає постановку проблеми, проблемну ситуацію та наступний їх розв'язок. Головна мета проблемної лекції – одержання знань студентами в процесі безпосередньої їхньої участі. Постановка проблеми на лекції сприятиме активізації розумової діяльності, самостійному пошуку розв'язання висунутої проблеми, запитання, а також викликає інтерес до матеріалу, що вивчається, активізує увагу студентів.

Лекція-візуалізація – передбачає дотримання принципу наочності; насамперед, являє собою інформацію, що подана у візуальній формі. Відеорядок має ілюструвати усну інформацію, нести змістову інформацію. Викладачу важливо дотримуватися візуальної логіки, ритму подання інформації, дозування, стилю спілкування.

Семинар-диспут передбачає колективне обговорення проблеми з метою встановлення шляхів її розв'язку. Семинар-диспут проводиться у формі діалогічного спілкування його учасників. Під час його проведення передбачається висока розумова активність студентів формування вмінь вести полеміку, обговорювати проблему, захищати власні погляди, переконання, висловлювати власні думки.

Навчальна дискусія – один із методів проблемного навчання. Він використовується під час аналізу проблемних ситуацій, коли необхідно надати просту і однозначну відповідь на запитання. З метою залучення в дискусію всіх присутніх можна використовувати методіку кооперативного навчання. Ця методика базується на взаємному навчанні, на спільній роботі студентів у малих групах. Студенти об'єднують власні зусилля з метою досягнення спільної мети.

«Мозковий штурм» передбачає збирання банку ідей, активізує творче мислення, подолання звичного процесу мислення під час розв'язання проблеми. Мозковий штурм дозволяє суттєво збільшити ефективність генерування нових ідей. Дослідивши наукові джерела, можемо стверджувати, що цей метод все ж користується найменшою популярністю у викладачів та студентів, можливо, через те, що викладачі недостатньо проінформовані про метод та специфіку його використання.

Дослідивши наукову літературу, можемо зазначити інноваційні методи навчання, що нині використовуються в навчальному процесі ЗВО.

Метод портфоліо (Performance Portfolio or Portfolioc Assessment) – сучасна освітня технологія, в основі якої використовується автентичне оцінювання результатів навчальної і професійної діяльності. За видами практико-результативної діяльності у ЗВО розрізняють портфоліо навчальне і професійне.

Метод проблемного викладу – метод, в якому викладач використовує різноманітні джерела і засоби. Перш ніж викласти навчальний матеріал, висувається проблема, формулюється пізнавальна задача, а потім розкривається система доказів, порівнюються різні точки зору, підходи, ілюструються способи розв'язання поставленої задачі. Студенти в цьому процесі стають свідками і співучасниками наукового пошуку. Ураховуючи той факт, що нині значна увага в навчальному процесі приділяється самостійному навчанню студентів, актуальною є проблема використання методу проектів, способу досягнення дидактичної мети через детальну розробку проблеми (технології), що має завершитися реальним практичним результатом, оформленим певним способом. Ця технологія поєднує в собі сукупність пошукових, проблемних та дослідницьких методів, які є творчими за своєю суттю.

Проблемно-наукові методи навчання реалізуються в процесі частково-пошукової або дослідницької діяльності студентів, що здійснюються і розв'язуються в проблемних ситуаціях. Науково-дослідна робота студентів, що вбудована в навчальний процес. Така робота виконується відповідно до навчального плану, навчальних програм дисциплін. Результати всіх видів науково-дослідної діяльності студентів підлягають контролю і оцінці з боку викладачів.

Проблемне навчання – ця технологія, що спрямована на пробудження інтересу. Навчання полягає в створенні проблемних ситуацій, у розв'язку цих ситуацій під час спільної діяльності студентів і викладача за умови оптимальної самостійності студентів; активне розвивальне навчання, засноване на організації пошукової діяльності студентів, на виконанні і розв'язанні реальних життєвих або навчальних суперечностей. В основі проблемного навчання лежить висунування й обґрунтування проблеми.

Використання інформаційно-комунікативних технологій (ІКТ) як одного з методів новітніх освітніх технологій у навчальному процесі зумовило розвиток і використання електронного і онлайн-курсів як різних форматів єдиної високоякісної сучасної освіти. Формат електронного курсу – це доповнення до очної освіти, що передбачає підтримку викладача. Під електронним курсом розуміється адаптований текст якісного підручника, що може містити мультимедійні матеріали: відеоприклади, відеозавдання, кольо-



рові ілюстрації та ін.; гіпертекст: глосарії, підбірку зовнішніх посилань тощо. Розвиток ІКТ та Інтернету зумовили появу і впровадження в навчальний процес ЗВО телекомунікаційних проєктів. Під навчальним телекомунікаційним проєктом розуміють спільну, дослідницьку, навчально-пізнавальну, творчу або ігрову діяльність студентів-партнерів, організовану на основі комп'ютерної телекомунікації, що має спільну проблему, мету, узгоджені методи і засоби розв'язання проблеми, спрямовану на досягнення спільного результату.

Проєктування знань насамперед передбачає творчу, креативну співпрацю між викладачем і студентом, інтелектуальне партнерство, активну діяльність як з боку викладача, так і студента. Однак, відзначимо низку факторів, що впливають на успішне конструювання, проєктування, загалом ефективну роботу студента над проєктом: формування системи вмінь та знань, яка є основою для початку самостійної роботи над проєктом і в науковій діяльності; вказівки та настанови щодо нових знань, отриманих у процесі дослідження; формування вміння будувати знання; контроль за правильним тлумаченням знань. Працюючи в малих групах над створенням проєкту, студент формує власне уявлення про принципи співпраці та використовує набуті знання у конкретній діяльності. Таким чином, він самостійно організовує власну діяльність, реалізує цілі, самоаналіз та самоконтроль, а не лише набуває досвіду соціальної взаємодії у творчому колективі. Беручи участь у проєктних заходах, студенти демонструють знання та оволодіння основними методами дослідження (наукове пояснення результатів, збір та обробка даних, розробка нових завдань, проблем); здатність висувати гіпотези; комп'ютерна грамотність для введення та редагування інформації (тексту або графіки), можливість роботи з аудіовізуальним та мультимедійним обладнанням, якщо це необхідно; володіння навичками спілкування; здатність використовувати та інтегрувати раніше набуті вміння і знання з різних дисциплін для вирішення пізнавальних та наукових завдань. Саме проєкти зі своїми проблемними ситуаціями дозволяють реалізувати весь комплекс навчально-освітніх цілей. Таким чином, після завершення навчання майбутні спеціалісти готельно-ресторанного бізнесу зможуть повноцінно керувати та організувати різнопланові проєкти, допомагати та направляти роботу та колектив, який поруч.

**Висновки.** Результати якісної вищої освіти – це не просто грамотність, що необмежена до майбутньої професії, а можливість формування здібностей самостійно і кваліфіковано мислити, а в подальшому самостійно працювати, вчитися, перенавчатися, підвищувати власну кваліфікацію. Саме інноваційні форми і методи навчання у ВНЗ дозволяють змінити роль викладача, котрий є не тільки носієм знань, а й наставником, який ініціює творчі пошуки студентів. Запровадження новітніх освітніх технологій у навчальний процес завжди вважалось прогресивним кроком і підвищувало мотивацію навчання. У професійній підготовці майбутніх фахівців з готельного та ресторанного бізнесу використовуються форми та методи навчання, спрямовані на розв'язання актуальних проблем освіти: формування ініціативної життєвої позиції випускників, розвиток нестандартності мислення та соціальну адаптацію в суспільстві. Новітні освітні технології основа викладання – це той фундамент, без якого неможливо уявити сучасну освіту, котра підвищує особистісну, а в майбутньому професійну самооцінку випускника, зокрема зі спеціальностей готельного та ресторанного бізнесу. Таким чином, удосконалення освіти забезпечують інновації, що інтегрують освіту, науку і виробництво. Отже, інновації – це основний інструментарій покращення якості освіти. Головним завданням застосування новітніх та інтерактивних освітніх технологій у процесі формування технологічної компетентності є створення прийнятних та комфортних умов для навчання, в яких усі студенти взаємодіють між собою, обговорюючи різноманітні проблеми, аргументують власні погляди, відбувається взаємодія викладача і студента, яка орієнтується на розвиток творчих здібностей та комунікативних навичок. У цій моделі навчання викладач використовує ділові та рольові ігри, дискусії та круглі столи, очні інтерв'ю та мозковий штурм. Серед позитивних особливостей та характеристик інтерактивних методів навчання слід зазначити розширення пізнавальних здібностей студентів; підвищення їх мотивації в отриманні нових знань та освіти загалом; прості та швидкі методи контролю над засвоєнням знань; партнерство між викладачем та студентами; високий рівень засвоєння знань та активна участь студентів у навчальному процесі. Новітні освітні технології навчання спрямовані, насамперед, на підвищення власної активності студентів, їх мотивації до навчальної та професійної діяльності. Вона дозволяє перейти від пасивного засвоєння знань до їх активного застосування в різних ситуаціях навчально-пізнавальної чи професійної діяльності, що, безумовно, підвищує якість підготовки майбутніх фахівців.

#### Література:

1. Биков В. Ю. Моделі організаційних систем відкритої освіти : монографія. Київ : Атіка, 2009. 684 с.
2. Вукон V.Yu. (2009). Modeli orhanizatsiinykh system vidkrytoi osvity: monohrafiia. Kyiv: Atika, 2009. 684 s.
3. Волкова П. Педагогіка : посібник. Київ : Вид. Центр «Академія», 2001. 403 с.



- Volkova P. Pedagogika : Posibnyk. Kyiv: Vyd. Tsentr «Akademiia», 2001. 403 s.
3. Гуревич Р. С. Інформаційно-комунікаційні технології в професійній освіті майбутніх фахівців / за ред. Р. С. Гуревич, М. Ю. Кадемія, М. М. Козяр. Львів : ЛДУ БЖД, 2012, 380 с.
- Hurevych R. S. (2012). Informatsiino-komunikatsiini tekhnolohii v profesiinii osviti maibutnikh fakhivtsiv / za red. R. S. Hurevych, M. Yu. Kademiia, M. M. Koziar. Lviv : LDU BZhD, 2012, 380 s.
4. Кадемія М. Ю. Інформаційно-комунікаційні технології навчання : словник-госарій / за ред. Кадемія, М. М. Козяр, Т. Є. Рак. Львів : «СПОЛОМ», 2011. 136 с.
- Kademiia M. Yu. (2011). Informatsiino-komunikatsiini tekhnolohii navchannia : slovnyk-hlosarii./ za red. Kademiia, M. M. Koziar, T. Ye. Rak. Lviv «SPOLOM», 2011. 136 s.
5. Коберник О. М., Бялик О. В. Інноваційні технології навчання та виховання : навч. посібн. Умань: ПП Жовтий, 2010. 220 с.
- Kobernyk O.M., Bialyk O.V. (2010). Innovatsiini tekhnolohii navchannia ta vykhovannia: navch. posibn. Uman: PP Zhovtyi, 2010. 220 s
6. Михайличенко М. В., Рудик Я. М. Освітні технології : навч. посібн. Київ : ЦП «КОМПРИНТ». 2016. 583 с.
- Mukhailichenko M.V., Rudyk Ya.M. Osvitni tekhnolohii: navch. posibn. Kyiv: TsP «KOMPRYNT». 2016. 583 s.
7. Пехота О. М. Освітні технології : навч. метод. посібн. Київ : А.С.К., 2013. 256 с.
- Piekhota O.M. (2013). Osvitni tekhnolohii: navch. metod. posibn./ Kyiv: A.S.K., 2013. 256 s.
8. Пометун О. І. Сучасний урок. Інтерактивні технології навчання : наук. метод. посіб. / за ред О. І. Пометун, Л. В. Пироженко. Київ : А.С.К., 2015. 192 с.
- Pometun O.I. (2015). Suchasnyi urok. Interaktyvni tekhnolohii navchannia: nauk. metod. posib./ za red O.I. Pometun, L.V. Pyrozhenko. Kyiv: A.S.K., 2015. 192 s.
9. Пехота О. Освітні технології : навч.-метод. посібник / за ред. А. З. Кіктенко, О. М. Любарська та ін. Київ: А. С. К., 2011. 256 с.
- Piekhota O. (2011). Osvitni tekhnolohii : navch.-metod. posibnyk. / za red. Kiktenko A. Z., Liubarska., O. M ta in., Kyiv: A. S. K., 2011. 256 s.
10. Чепіль М. М. Педагогічні технології : навч. посібн. / за ред. М. Чепіль, Н. Дудник. Київ : Академвидав. Серія «Альма-матер», 2012. 224 с.
- Chepil M. M. (2012). Pedagogichni tekhnolohii : navch. posibn./ za red. M. Chepil, N.Dudnyk. Kyiv: Akademvydav, (Seriiia «Alma-mater»). 2012. 224 s.
11. Янкович О. І. Освітні технології в історії вищої педагогічної освіти України (1957–2008) : монографія. Тернопіль : підручн. та посіб. 2008. С. 12.
- Yankovych O. I. (2008). Osvitni tekhnolohii v istorii vyshchoi pedagogichnoi osvity Ukrainy (1957–2008): monohrafiia / Oleksandra Yankovych. Ternopil : pidruchn. ta posib. 2008. S. 12.



Отримано: 10 грудня 2020 р.

Прорецензовано: 03 січня 2021 р.

Прийнято до друку: 02 березня 2021 р.

e-mail: y.biliavska@knu.edu.ua

DOI: 10.25264/2311-5149-2021-20(48)-31-37

Білявський В. М., Білявська Ю. В. Вплив пандемії COVID-19 на розвиток вендингового бізнесу. Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка»: науковий журнал. Острог: Вид-во НаУОА, березень 2021. № 20(48). С. 31–37.

УДК: 339.177.246

JEL-класифікація: M 13, M 19, M 21

ORCID-ідентифікатор: 0000-0003-2129-1524

ORCID-ідентифікатор: 0000-0002-8183-4036

**Білявський Валентин Миколайович,**

кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри  
менеджменту зовнішньоекономічної діяльності підприємств  
Національного авіаційного університету

**Білявська Юлія Вікторівна,**

кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту  
Київського національного торговельно-економічного університету

**ВПЛИВ ПАНДЕМІЇ COVID-19 НА РОЗВИТОК ВЕНДИНГОВОГО БІЗНЕСУ**

У статті визначено сутність та досліджено особливості використання такої сучасної форми організації торгівлі, як вендинг. Доведено, що за умов пандемії COVID-19 торгівля через автомати набуває особливого значення як безпечна (безконтактна) технологія обслуговування населення. В роботі досліджено типи та сегменти споживачів, що готові купувати товари через вендингові автомати. Оцінено тенденції розвитку вендингового бізнесу (в розрізі обсягу та структури вітчизняного ринку). Також, окреслено перспективи подальшого розвитку вендингу в Україні за умов локдауну.

**Ключові слова:** вендинг, торговельні автомати, вендинговий ринок, вендинг-оператори, безконтактні технології, пандемія, локдаун.

**Белявский Валентин Николаевич,**

кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры  
менеджмента внешнеэкономической деятельности предприятия  
Национального авиационного университета

**Белявская Юлия Викторовна,**

кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры менеджмента  
Киевского национального торгового-экономического университета

**ВЛИЯНИЕ ПАНДЕМИИ COVID-19 НА РАЗВИТИЕ ВЕНДИНГОВОГО БИЗНЕСА**

Статья посвящена определению сущности и исследованию особенностей использования такой современной формы организации торговли, как вендинг. Доказано, что в условиях пандемии COVID-19 торговля через автоматы приобретает особое значение, как безопасная (бесконтактная) технология обслуживания населения. В работе исследованы типы и сегмент потребителей, готовых покупать товары через вендинговые автоматы. Оценены тенденции развития вендингового бизнеса (в разрезе объема и структуры отечественного рынка). Также, намечены перспективы дальнейшего развития вендинга в Украине в условиях локдауна.

**Ключевые слова:** вендинг, торговые автоматы, вендинговий ринок, вендинг-оператори, бесконтактные технологии, пандемия, локдаун.

**Valentyn Biliavskyi,**

Ph.D., Associate Professor,  
Department of Management of Foreign Economic Activity  
National Aviation University

**Yuliia Biliavska,**

Ph.D., Associate Professor, Department of Management  
Kyiv National University of Trade and Economics

**THE IMPACT OF THE COVID-19 PANDEMIC  
ON THE DEVELOPMENT OF THE VENDING BUSINESS**



*The article is devoted to the essence and specifics of such a modern form of trade organization as vending. It has been proven that in the conditions of the COVID-19 pandemic, trade through vending machines acquires special importance as a safe contactless technology of public service. The world experience of vending machines application is researched and the assortment of vending products in the world is reviewed. The tendencies of vending business development in the context of volume and structure of the domestic market are estimated, locations of vending machines and regional distribution of vending business in Ukraine are investigated. The analysis of advantages and limitations of domestic vending business under modern conditions is carried out. Prospects for further development of vending in Ukraine in the conditions of the COVID-19 pandemic are outlined. These types of changes are best done with vending. Management of product categories in vending machines should play a critical role, as responding to changes in consumer demand is a key element of business efficiency. Recently, we have seen large fluctuations in consumer demand, as basic goods, immune boosters, hygiene, anti-virus and safety products are given priority, while luxury goods are relegated to the background.*

*The different types of vending machines can be categorized into product-oriented and service-oriented machines. Product-oriented vending machines offer both cold and hot food as well as nonfood items. Vending has become a kind of communication language of the new generation between producers and retailers in the field of consumer goods, which allows to meet the needs of consumers in the most efficient way.*

**Keywords:** vending, vending machines, vending market, vending operators, contactless technologies, pandemic, lockdown.

**Постановка проблеми.** Діджиталізація бізнес-процесів та впровадження елементів інтелектуальної економіки спонукають суб'єктів господарювання переходити на новий рівень функціонування, де основними факторами добробуту стають інновації, а також творчі досягнення людей. В умовах пандемії коронавірусу набувають особливої важливості безконтактні технології обслуговування споживачів. Саме тому в період поширення коронавірусної інфекції вендинговий автомат має одну вагому перевагу – здійснення продажу товарів без участі продавця. Автоматична торгівля дозволяє робити замовлення їжі, відвідувати театри і музеї, не виходячи з дому, здійснювати платежі безконтактно (без дотику картки, смартфона або іншого пристрою до терміналу), що дозволяє знизити ймовірність захворіти на COVID-19 і, як наслідок, скоротити поширення захворюваності.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Питання упровадження сучасних форм організації торгівлі, у тому числі через торгові автомати, знайшли своє відображення у дослідженнях таких науковців, як В. В. Апопій, М. А. Іванова, А. Ю. Ксенофонтова, А. А. Мазаракі, С. І. Рудницький, Т. В. Свистун, А. А. Шкуро, І. В. Юрко, О. О. Яскал та ін. Проте більшість вчених не розглядало вендинг як окремий напрям підприємницької діяльності, а лише як засіб автоматизації роздрібних продажів. Разом з тим, потребують окремого поглибленого вивчення проблеми поточного стану та перспектив подальшого розвитку вендингових технологій в сучасних умовах пандемії COVID-19.

**Мета статті:** науково та практично обґрунтувати вплив пандемії COVID-19 на розвиток вендингового бізнесу в Україні.

Для досягнення мети визначено такі **завдання:** визначити сутність вендингового бізнесу; дослідити особливості використання вендингового бізнесу; провести аналіз типів й сегментів споживачів, що готові купувати товари через вендингові автомати; оцінити тенденції розвитку вендингового бізнесу в Україні та окреслити перспективи його подальшого розвитку за умов локдауну.

**Виклад основного матеріалу.** Будь-яку сучасну організацію чи бізнес загалом можна сприймати і розглядати у подвійному ракурсі, а саме: статичному та динамічному. Сутність статичного аспекту бізнесу полягає у прагненні будь-якої організаційної підсистеми до рівноваги, а результатом її є досягнення врівноваженого і впорядкованого становища цієї системи на тлі постійного впливу дезорганізуючих факторів. Проте, за сучасних умов функціонування організації і зосередження її лише на статичному аспекті означало б для неї поступову деградацію та загибель.

Саме тому сьогодні надважливим фактором є динамічний аспект бізнесу, який передбачає еволюцію, розвиток, просування, рух до нових горизонтів функціонування, періодичний перегляд і оновлення цілей діяльності, а також поступове виконання більш складних завдань організації. Відповідно до такого аспекту будь-яка організація представляє собою «...систему безперервних змін та удосконалень» [1, с. 208–209]. З початком карантину виникла суттєва загроза щодо функціонування вендингового бізнесу в Україні, оскільки майже 80 % таких автоматів розміщені на робочих місцях, у закладах освіти, аеропортах та інших місцях великого скупчення людей. Незважаючи на це, переваги безконтактного продажу товарів через торгові автомати нівелюють зазначені недоліки і сприяють розвитку вендингового бізнесу. Динамічний же аспект останнього відкриває перед операторами ринку можливість імплементації безконкурентних стартапів.

Вендинг є високотехнологічним видом бізнесу, який не потребує великих інвестицій для суб'єктів господарювання, а також значних витрат часу для процесу управління. Простота моделі бізнесу на ринку робить його досить привабливим як для підприємців-початківців, що мають невеликий стартовий капітал, так і для великого бізнесу як диверсифікації їхньої господарської діяльності (рис. 1).





Рис. 1. Типова схема взаємовідносин між учасниками вендингового бізнесу [2, с. 15]

Джерело: побудовано авторами.

Головним фактором успішності цього бізнесу є вдале місце розташування торгових автоматів. Торгівля за допомогою автоматів передбачає альтернативний канал роздрібних продажів [3, с. 74], а тому в момент локдауну доречно розширювати мережу вендингових автоматів у різних районах міста. Перевага такого бізнесу полягає в економії на орендній площі за рахунок відсутності кухні та інших виробничих приміщень. Потреби у персоналі також є обмеженими: необхідні лише співробітники, які обслуговують автомати і стежать за їх безперебійною роботою та чистотою. Важливим також залишається сформувати асортимент продукції для наповнення вендингових автоматів. Ємність ринку досить велика, проте необхідно врахувати конкурентне середовище, а також з'ясувати, яку саме частку ринку займають конкуренти.

Вендингові автомати відносяться до ринку роздрібної торгівлі та зазвичай наповнюються продуктами першої необхідності. У якості основних конкурентів розглянемо магазини і мережеві супермаркети, які найчастіше розташовані у місцях компактного проживання населення (табл. 1).

Таблиця 1

#### Порівняльний аналіз конкурентоспроможності вендингових автоматів

Критерії	Вендингові автомати	Магазини формату «Біля дому»	Мережеві супермаркети
Асортимент продукції/ категорії товарів	Обмежений	Достатній	Широкий
Наявність бонусної системи та акційних пропозицій	Відсутня	Відсутня	Наявна Наприклад, ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» – постійно акції та знижки; ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» – бонуси і персональні пропозиції з програмою «Власний рахунок»; ТОВ «ЕКО» – програма заощадження за рахунок бонусно-кредитної карти «ЕКО-Максимум»
Скупчення людей та черги	Відсутні контакти	Помірний контакт	Постійно
Дотримання протиепідеміологічних заходів	Дезінфекція апаратів, безкоштовні одноразові поліетиленові рукавички	Інколи продавці у масках і рукавичках	Продавці у масках і рукавичках, пропонують одноразові рукавички, дезінфекція на вході до магазину, вимірювання температури у споживача
Ціни	Інколи вищі середніх	Інколи вищі середніх	Середні
Самообслуговування	Повністю	Відсутнє	Частково. Наявність кас Self-checkout зменшує контакти зі сторонніми особами

Джерело: сформовано авторами.



У контексті зазначеного слід підкреслити, що вендингові автомати поступаються магазинам і мережам супермаркетів щодо наявного асортименту товарів, але у зв'язку із загостренням епідеміологічної ситуацією слід звернути увагу на «вузькі» місця і зосередитися на купівельних інтересах споживачів. Зокрема, перевагою торгового автомата є процес самостійної покупки необхідних товарів, без участі сторонніх осіб.

З метою виявлення інтересів населення щодо імплементації вендингових автоматів в різних районах м. Києва під час пандемії COVID-19 нами було проведено on-line опитування 273 респондентів (різної статі, віку та соціального статусу). Кожен з них мав оцінити переваги купівлі товарів через вендинговий автомат. За результатами опитування виявлено, що лише 22,5 % респондентів готові купувати продукти першої необхідності через торгові автомати (табл. 2).

Таблиця 2

**Узагальнення результатів опитування респондентів на анкету  
«Роль вендингових автоматів в умовах пандемії COVID-19»**

Відповіді	% відповідей респондентів по районах м. Києва										Середнє значення
	Головісський	Дарницький	Деснянський	Дніпровський	Оболонський	Печерський	Подільський	Святошинський	Солом'янський	Шевченківський	
<b>Питання 1:</b> Чи скористалися б Ви торговим автоматом для купівлі товарів, якщо вони були б встановлені під час карантину у Вашому районі? (продукти харчування: молочна продукція, крупи, консерви); засоби індивідуального захисту (медичні маски і антисептики); побутові товари тощо											
Так	19,8	21,3	27,4	25,5	24,3	17,2	18,9	23,8	24,2	22,8	22,52
Ні	42,2	43,8	40,5	41,6	42,2	43,9	43,6	42,3	41,4	42,3	42,38
Сумніваюся	27,3	28,2	26,5	27,1	27,4	27,4	26,8	25,4	23,7	24,5	26,43
Якщо ціни на рівні магазину або нижчі	10,7	6,7	5,6	5,8	6,1	11,5	10,7	8,5	10,7	10,4	8,67
<b>Питання 2:</b> Як часто Ви відвідуєте магазин, що розташований поряд з будинком для купівлі товарів першої необхідності?											
1-2 рази на тиждень	29,5	28,7	34,8	33,7	32,5	31,4	30,2	33,6	33,9	32,8	32,55
3-4 рази на тиждень	23,1	43,7	45,9	44,8	45,1	44,6	43,8	43,2	43,9	42,1	42,44
5-7 разів на тиждень	10,6	11,2	11,4	11,1	10,9	8,7	9,2	11,8	11,1	10,8	10,56
Не відвідую (купую товари 2-3 рази на місяць у гіпермаркеті)	15,4	16,2	15,9	15,8	16,4	16,8	15,8	16,2	15,9	15,7	14,45
<b>Питання 3:</b> Яку суму коштів (орієнтовно) Ви витрачаєте при купівлі товарів першої необхідності у магазині формату «магазин біля дому»?											
50-100 грн	7,4	6,2	7,1	6,2	5,8	4,2	4,9	6,8	5	6,1	5,97
100-150 грн	12,9	13,1	11,9	11,2	11,9	11,4	12,1	10,4	10,9	12,8	11,86
150-250 грн	12,1	13,5	13,3	13,5	13,1	13	13,3	12,7	14,1	13,1	13,17
250-350 грн	13,3	13,4	13,5	18,1	14,9	15,1	15,4	14,8	14,7	13,6	14,68
350-450 грн	12,1	12,5	13,2	13,4	15,8	15,4	13,2	13,7	12,5	12,1	13,39
450-550 грн	10,5	11,1	10,9	9,8	12,1	12,4	10,5	11,8	10,8	10,7	11,06
550-700 грн	9,2	8,2	9,4	9,2	9,8	9,8	9,9	9,8	9,2	9,3	9,38
700-1000 грн	8,9	8,5	7,7	6,9	6,4	6,1	8,1	8,7	8,8	8,7	7,88
Більше 1000 грн	7,4	7,1	7,7	6,2	5,2	7,3	7,2	7,1	7,5	7,4	7,01
Не відвідую, витрачаю більше 1500 грн (купую товари 2-3 рази на місяць у гіпермаркеті)	6,2	6,4	5,3	5,5	5	5,3	5,4	4,2	6,5	6,2	5,6

Джерело: сформовано авторами.

Заслуговує на увагу той аспект, що фактична частота споживання була встановлена за допомогою опитування населення м. Києві. Результати опитування показали, що більше 40 % потенційної аудиторії купують продукти в магазинах, що розташовані поряд, 3-4 рази на тиждень, але майже 32,6 % опитаних заходять у магазин 1-2 рази на тиждень. Таким чином, фактична частота споживання 2-3 рази на тиждень щомісяця.

Слід підкреслити, що суми покупок дуже різняться і можуть бути від 50 до 1500 грн, багато споживачів звикли робити закупи у гіпермаркетах 2-3 рази на місяць і там середній чек значно вищий. Також, фак-



тичний середній чек визначити досить складно через те, що покупка у магазині і покупка через торговий автомат – зовсім різні види торгівлі по суті.

Це пов'язано з декількома факторами. По-перше, асортимент торгового автомату досить вузький. По-друге, багато споживачів не хочуть купувати у вендингових автоматах швидкокопсувні продукти, як-от: хлібобулочні вироби чи молочні продукти (оскільки сумніваються у їхній свіжості).

Слід відзначити, що за результатами проведеного опитування нами сформовано асортимент, який показав, що найбільш затребуваними товарами є засоби індивідуального захисту (рис. 2).

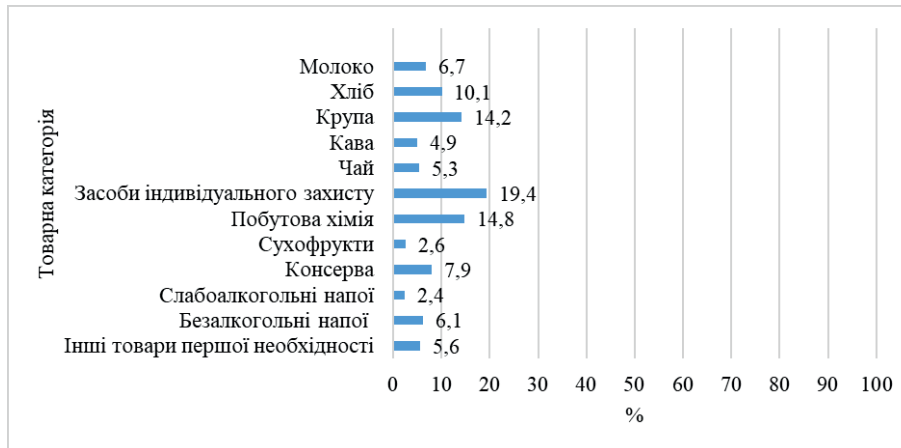


Рис. 2. Результати опитування мешканців м. Києва про наповнення торгового автомата

Джерело: сформовано авторами.

Це можна пояснити тим, що у м. Києві введено масковий режим і штрафи за недотримання правил індивідуального захисту. Необхідно звернути увагу, що цінова політика компанії була обрана ринкова. У разі роздрібною торгівлі через торгові автомати багато споживачів побоюються, що ціни у автоматах будуть вищі, ніж у магазинах. Деякі товари несуттєво, а деякі навпаки вище. Цей факт можна пояснити тією обставиною, що чим більше замовлення, тим дешевше обходиться одиниця товару. На цьому етапі розвитку бізнесу закупівля великими партіями не потрібна і може призвести до додаткових витрат і псування товарів.

Проведене дослідження показало, що сегментування ринку за психографічними критеріями відбувається за такими ознаками: спосіб життя, цінності, переконання, мотивація до покупки і тип особистості. Мотивацією до здійснення покупки продуктів першої необхідності через вендинговий автомат є зниження контактів зі сторонніми особами і, як наслідок, зниження ризику захворіти на COVID-19.

Поведінковий критерій при сегментації ділить споживачів на групи у залежності від обізнаності певним товаром, їхнім ставленням до способу здійснення покупки, частотою споживання тощо.

Доречно відзначити, що сегментування за цим критерієм відбувається переважно за відношенням людей здійснювати покупки через вендингові автомати та їхнього відношення до сприйняття нових тенденцій. Цільовим сегментом споживачів є особи, які працюють дистанційно і не контактують з іншими людьми, купуючи продукти нагальної необхідності через вендингові автомати, вони практично повністю дотримуються режиму ізоляції і їх контакти з іншими людьми зведені до мінімуму, а, отже, і ризик зараження є значно нижче. На основі цільових сегментів були складені типи споживачів (табл. 3).

Варто підкреслити, що розглянуті типи споживачів абсолютно різні і мають діаметрально протилежне ставлення до ситуації у країні і світі з приводу поширення коронавірусної інфекції і різне ставлення до закупів через торговий автомат. Варто пам'ятати, що основна мета вендингового бізнесу – це зниження ризику зараження COVID-19, а для досягнення цієї мети необхідно обмежити контакти і скористатися торговим автоматом для придбання товарів для дому. Також, було виявлено ще один тип споживачів, які не вірять в існування вірусу, але все одно скористалися торговим автоматом для зручності і економії часу.

Наразі вендинговий бізнес в Україні – це досить перспективний інструмент для отримання прибутку за рахунок відсутності високої конкуренції та порівняно низьких капіталовкладень, а також відносної незаповненості ніши. Проведене дослідження свідчить, що основними перспективами розвитку вендингового бізнесу в Україні у найближчі роки будуть упровадження нових автоматів із меншою собівартістю їх виробництва та з великим асортиментом товарів; поширення вендинг-систем через компактність, мобільність і зручність в обслуговуванні, що заощаджує час споживачів та дає можливість «...застосування різних форм оплати товарів» [4, с. 14].



Таблиця 3

## Типи споживачів продукції через вендинговий автомат

Тип споживача	Стать	Вік	Режим роботи	Відношення до купівлі товарів через вендинговий автомат
Студенти, що перейшли на дистанційне навчання	Чоловіки, жінки	18–22	Дистанційне навчання	Часто купують товари через автомати, а тому це звична справа
Особи на карантині чи самоізоляції	Чоловіки, жінки	22–60	Вимушені працювати віддалено	Щоб знизити ризик зараження та поширення інфекції готові до купівлі товарів через автомати. Важливим є представлений у автоматі асортимент товарів.
Домогосподарки	Переважаю жінки	20–60	Нічого не змінилося. Перебувають вдома	Якщо є діти, то зручно скористатися автоматом щоб обмежити зайві контакти у магазині. Важливим є представлений у автоматі асортимент товарів. Особливу увагу слід приділити автоматом з товарами для дітей.
Скептики, які не вірять в існування вірусу COVID-19	Чоловіки, жінки	18–60	Вимушені перейти на дистанційний режим та віддалену роботу	Не вірять в існування вірусу COVID-19, а тому готові придбати товари в автоматі під час звичайної прогулянки на вулиці
Працююче населення	Чоловіки, жінки	18–60	Працюють у звичайному режимі	Вимушені ходити на роботу, але схильються до купівлі товарів у автоматі дорогою додому. Це може заощадити час та обмежити зайві контакти у «години пік».
Не розуміють вендингового бізнесу	Чоловіки, жінки	18–60	Вимушені працювати віддалено або у звичному режимі	Готові скористатися торговими автоматами при умові, що у них будуть нижчі ціни, ніж у магазині

Джерело: сформовано авторами.

Отже, вендинговий бізнес має свої особливості, але, якщо підійти до питання з науково-економічним обґрунтуванням, ефективно підібрати «нішу» функціонування та місце розташування автоматів, регулярно їх обслуговувати, то можна отримати прибуток, навіть за умов пандемії COVID-19. Подальший розвиток вітчизняного вендингового ринку буде обумовлено факторами, що представлені у табл. 4.

Таблиця 4

## Можливості і перешкоди подальшого розвитку вендингового бізнесу в Україні в умовах пандемії COVID-19

Можливості	Перешкоди
Низький рівень насиченості ринку – наповненість ринку оцінюється на рівні 5–10 % у залежності від регіону	Фактично відсутня культура споживання через вендингові автомати (за винятком обмеженої кількості категорій населення)
Широкі можливості диверсифікації пропозицій, пов'язані з недосвідченістю споживача і відносною однотипністю нинішніх пропозицій на ринку	Досить висока залежність прибутковості від місця розміщення автоматів
Порівняно невисокі початкові інвестиції і відсутність спеціалізованого законодавства щодо вендингу в Україні	Неякісна технічна база, особливо у частині платіжних терміналів, яка може привести до проблеми з платежами у клієнтів і, як наслідок, до відтоку споживачів
Високі норми окупності. У практиці ЄС вона становить 1–2 роки	Високі ризики вандалізму, що створює певні обмеження щодо місця розташування автомата і вимагає додаткових витрат на його захист
Низькі затрати часу на ведення бізнесу	Регіональні обмеження – бізнес зосереджений у містах-мільйонниках через більш високу купівельну спроможність споживачів

Джерело: сформовано авторами.

Проведене дослідження показало, що наразі актуальним є питання щодо зміцнення потенціалу вендингового ринку. Наприклад, ряд суб'єктів господарювання здійснює продаж через вендингові автомати свіжої фермерської продукції, гігієнічної продукції (масок, серветок, антисептиків, бахіл тощо), які є «піонерами» ринку, але які цілком можуть бути досить популярними серед споживачів за умов пандемії локдауну.

**Висновки.** Таким чином, проведені дослідження свідчать про актуальність запровадження вендингових технологій, що сьогодні як ніколи актуально в умовах локдауну. Безконтактні технології дозволяють не контактувати з людьми і суттєво заощаджують час, проведений у громадських місцях. Безконтактні



технології стають особливо актуальними під час пандемії COVID-19, оскільки виводять звичні побутові справи на абсолютно новий рівень за зручністю і гігієнічністю.

Вендинг-автомати в умовах пандемії COVID-19 здатні знизити число контактів між людьми порівняно з торгівлею в роздрібних магазинах. Але вендинг-оператори зобов'язані звернути увагу на додержання санітарних норм, а саме: регулярно обробляти поверхні сенсорних екранів, клавіатур та різних дозаторів, щоб мінімізувати ризик поширення вірусу серед користувачів.

#### Література:

1. Білявська Ю. В., Микитенко Н. В. Теорія організації : підручник. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2019. 424 с.  
Biliavska Yu.V., Mykytenko N.V. (2019). Teoriia orhanizatsii : pidruchyk. [Theory of organization] Kyiv: Kyiv. nats. torh.-ekon. un-t. [in Ukrainian]
2. Білявська Ю. В., Микитенко Н. В. Вендинг в умовах пандемії COVID-19: зарубіжний та вітчизняний досвід. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки»*. 2020. № 40. С. 13–18.  
Biliavska Yu.V., Mykytenko N.V. (2020). Vendynh v umovakh pandemii COVID-19: zarubizhnyj ta vitchyznianyj dosvid [Vending in the Convention of the COVID-19 Pandemic : Foreign and Domestic Experience] Naukovyj visnyk Khersons'koho derzhavnoho universytetu. Serii «Ekonomiczni nauky» [Scientific Bulletin of Kherson State University. Series Economic Sciences], 9, 38–46. [in Ukrainian]
3. Білявський В. М. Розробка програми управління соціально-економічним розвитком торговельного підприємства. *Вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2011. № 1 (45). С. 72–76.  
Biliavskiy V.M. (2011). Rozrobka prohramy upravlinnia sotsial'no-ekonomichnym rozvytkom torhovel'noho pidpriemstva [Invention of the Managerial Program Socio-Economic Development of Trade Enterprise] Visnyk Poltav'skoho universytetu ekonomiky i torhivli [Bulletin of Poltava University of Economics and Trade], 1 (45), 72–76. [in Ukrainian]
4. Яскал О. О., Ксенофонтowa А. Ю. Вендинговий бізнес в Україні: проблеми та перспективи розвитку автоматизованої торгівлі. *Причорноморські економічні студії*. 2019. № 46. С. 12–15.  
Yaskal O.O., Ksenofontova A.Yu. (2019). Vendynhovyj biznes v Ukraini: problemy ta perspektyvy rozvytku avtomatyzovanoi torhivli [Vending Business in Ukraine: Problems and Prospects of Developments Automated Trade] Prychornomors'ki ekonomichni studii [Black Sea Economic Studies], 46, 12-15. [in Ukrainian]



Отримано: 13 березня 2021 р.

Прорецензовано: 21 березня 2021 р.

Прийнято до друку: 23 березня 2021 р.

e-mail: y.biliavska@knu.edu.ua

alenabel79@gmail.com

DOI: 10.25264/2311-5149-2021-20(48)-38-45

Біловодська О. А., Боєнко О. Ю. Якісні методи оцінювання іміджу зво як складової внутрішнього маркетингу та підвищення конкурентоспроможності. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка»* : науковий журнал. Острог : Вид-во НАУОА, березень 2021. № 20(48). С. 38–45.

УДК: 378:005.336.6

JEL-класифікація: M 31, L 14

ORCID-ідентифікатор: 0000-0003-3707-0734

ORCID-ідентифікатор: 0000-0003-2209-7731

**Біловодська Олена Анатоліївна,**

доктор економічних наук, професор, професор кафедри маркетингу та комунікаційного дизайну  
Київського національного університету технологій та дизайну

**Боєнко Олена Юріївна,**

кандидат економічних наук, доцент, завідувач кафедри маркетингу  
Донецького національного університету імені Василя Стуса

**ЯКІСНІ МЕТОДИ ОЦІНЮВАННЯ ІМІДЖУ ЗВО ЯК СКЛАДОВОЇ ВНУТРІШНЬОГО  
МАРКЕТИНГУ ТА ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ\***

У статті узагальнено та адаптовано підходи до оцінювання іміджу закладів вищої освіти (ЗВО) та досліджено основні його принципи у системі внутрішнього маркетингу. Зокрема, виділено нормативний, факторно-критеріальний, цільовий (проблемно-орієнтований), соціально-перцептивний та системний (комплексний) підходи. У цьому контексті виокремлено види оцінювань іміджу ЗВО (за характером, за комплексністю, за повнотою, за місцем суб'єкта, за часом, за цілями, за регулярністю) та виконано системний аналіз якісних методів оцінювання іміджу ЗВО.

**Ключові слова:** імідж, якісні методи оцінювання, заклад вищої освіти, освітні послуги.

**Беловодская Елена Анатольевна,**

доктор экономических наук, профессор, профессор кафедры маркетинга и коммуникационного дизайна  
Киевского национального университета технологий и дизайна

**Боенко Елена Юрьевна,**

кандидат экономических наук, доцент, заведующая кафедрой маркетинга  
Донецкого национального университета имени Василя Стуса

**КАЧЕСТВЕННЫЕ МЕТОДЫ ОЦЕНКИ ИМИДЖА УЧРЕЖДЕНИЙ  
ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ КАК КОМПОНЕНТА ВНУТРЕННЕГО МАРКЕТИНГА  
И ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ**

В статье обобщены и адаптированы подходы к оценке имиджа учреждений высшего образования и исследованы основные его принципы в системе внутреннего маркетинга. В частности, выделены нормативный, факторно-критериальный, целевой (проблемно-ориентированный), социально-перцептивный и системный (комплексный) подходы. В этом контексте определены виды оценок имиджа УВО (по характеру, по комплексности, по полноте, по месту субъекта, по времени, по целям, по регулярности) и выполнен системный анализ качественных методов оценки имиджа УВО.

**Ключевые слова:** имидж, качественные методы оценки, учреждение высшего образования, образовательные услуги.

**Bilovodska Olena,**

Doctor of Economics, Professor, Professor of the Department of Marketing and Communication Design  
Kyiv National University of Technology and Design

**Boienko Olena,**

PhD, Associate Professor, Head of the Marketing Department  
Vasyl' Stus Donetsk National University

**QUALITATIVE METHODS OF ASSESSING THE IMAGE OF HIGHER EDUCATION  
INSTITUTIONS AS A COMPONENT OF INTERNAL MARKETING  
AND INCREASING COMPETITIVENESS**

\* Публікація містить результати досліджень, проведених за ініціативною науково-дослідною роботою «Маркетингові та логістичні механізми управління інноваційним розвитком суб'єктів господарювання» (0120U104616).



The process of evaluating and improving the image in the market of educational and scientific services is becoming especially relevant today due to the demographic decline over the last ten years, resulting in a reduction in demand for educational services, and thus increased competition. At the same time, higher education institutions should pay considerable attention to the process of comprehensive assessment and improvement of the image, because it is the image that increases their competitiveness. Despite the significant interest in image research by both domestic and foreign experts, most researchers do not pay attention to the quality assessment of the higher education institutions' image in the market of educational and scientific services. Qualitative methods use sociological and expert methods of analysis of indicators. Marketers claim that almost the entire range of methods for studying consumer attitudes can be used to assess an image, including the semantic differential, consumer prototypes, building various scales, psycholinguistics, and more. So the article summarizes and adapts the approaches to assessing the image of higher education institutions (HEIs) and explores its basic principles in the system of internal marketing, such as manufacturability of the indicators' system for assessing the image, evaluation's efficiency, analysis and forecasting, systematic, complexity, adequacy, compliance with the requirements and conditions of operation and development. In particular, normative, factor-criterion, target (problem-oriented), social-perceptual and system (complex) approaches are distinguished. In this context, the types of HEI image's evaluation (by nature, complexity, completeness, place of the subject, time, goals, regularity) are identified and system analysis of qualitative methods to assessing the image of the HEI is performed.

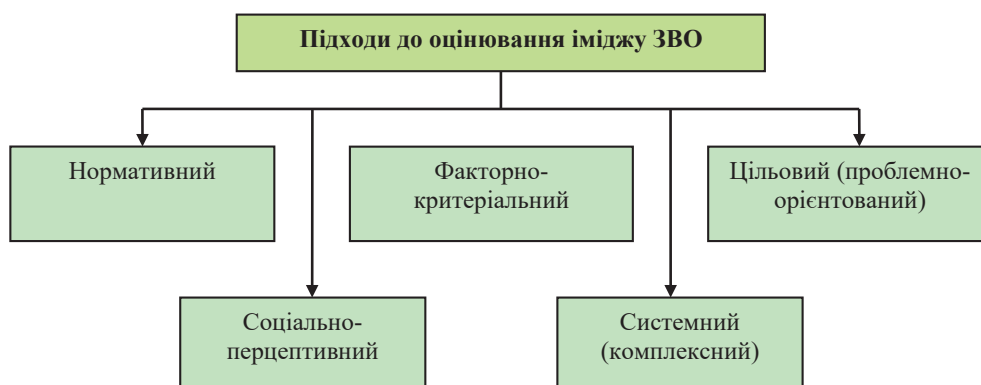
**Keywords:** image, qualitative assessment methods, institution of higher education, educational services.

**Постановка проблеми.** Процес оцінювання та удосконалення іміджу на ринку освітніх послуг сьогодні набуває особливої актуальності у зв'язку з демографічним спадом за останні десять років, наслідком чого є скорочення попиту на освітні послуги, а отже, і загострення конкуренції. При цьому закладам вищої освіти слід приділяти значну увагу процесу оцінювання та удосконалення іміджу, адже саме імідж підвищує їх конкурентоспроможність. Незважаючи на значну зацікавленість питаннями дослідження іміджу з боку як вітчизняних, так і зарубіжних фахівців, поза увагою більшості дослідників залишається питання якісного оцінювання іміджу закладів вищої освіти.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Проблематика формування та оцінювання іміджу на ринку освітніх та наукових послуг є предметом досліджень і дискусій вітчизняних та зарубіжних науковців, серед яких О. М. Архіпова, І. Л. Васюков, О. М. Волков, С. О. Гаркавець, Е. А. Гільова, В. П. Делія, Б. Джи, Ю. Ю. Зв'язочкін, І. І. Проценко, Т. І. Туркот, А. Уілсон та ін. У дослідників не існує єдиної думки стосовно того, які методи є найбільш досконалими та оптимальними для оцінювання іміджу закладів вищої освіти.

**Мета і завдання дослідження:** узагальнити існуючі підходи та виконати систематизацію якісних методів оцінювання іміджу закладів вищої освіти на основі виділених принципів та видів оцінок.

**Виклад основного матеріалу.** Робота над іміджем повинна знаходитися в зоні пильної уваги керівництва будь-якої організації, фірми, підприємства, закладу вищої освіти тощо. Сьогодні існує декілька підходів до оцінювання іміджу. Авторами систематизовано та адаптовано підходи до оцінювання іміджу ЗВО (рис. 1).



**Рис. 1.** Основні підходи до оцінювання іміджу

Джерело: побудовано авторами.

**1. Нормативний підхід** оцінювання іміджу полягає у тому, що для закладів вищої освіти встановлюють нормативні показники, які повинні виконуватися і за рівнем досягнення яких судять про успіхи і недоліки в роботі. Отже, складається певний перелік досліджуваних показників та розробляються відповідні нормативи.



Нормативи повинні в повній мірі дозволяти охарактеризувати основні напрями діяльності ЗВО. При оцінці іміджу необхідно ретельно обирати показники та їх нормативні значення, проводити постійний моніторинг змін та відповідно коректувати нормативи.

Нормативний підхід також широко використовується Міністерством освіти та науки України, Національним агентством забезпечення якості вищої освіти. Регулярні оцінювання, показники та нормативи можуть встановлюватися на певний строк (наприклад, на час виконання програми реформування закладу вищої освіти). Вони визначаються за строками використання, складом та методикою розрахунку. Ліцензійні та атестаційні оцінювання, показники та нормативи носять загальний характер, а програмні – індивідуальний та цільовий.

**2. Факторно-критеріальний підхід.** Для оцінювання іміджу спочатку проводиться декомпозиція цілей, визначаються основні фактори, що впливають на імідж. Кожний фактор характеризується факторами першого порядку, які виробляються подальшою декомпозицією.

Зразок (еталон, стандарт), що ретельно розробляється та задає основні унормовані орієнтири діяльності закладу вищої освіти у вигляді параметрів, факторів і критеріїв, приймає на себе роль базового ідеального еталону.

**3. Цільовий (проблемно-орієнтований) підхід** спрямований на визначення достатності складових іміджу необхідному рівню, дещо ідеальному уявленню. При цьому цей підхід знаходить відображення в так званих «деревах цілей» («деревах проблем») з широким спектром локальних та системних оцінок окремих елементів іміджу. Оціночні критерії розроблюються спеціально під певну ціль (або проблему), що виникає під час діяльності закладу вищої освіти.

Цільове оцінювання іміджу – це переважно якісне оцінювання, що дає змогу оцінити можливості досягнення певних результатів (або вирішення актуальних проблем закладу вищої освіти), створює умови для обґрунтованого підходу до аналізу іміджу ЗВО та можливості удосконалення окремих його частин на основі своєчасного виявлення існуючих проблем їх вирішення.

**4. Соціально-перцептивний підхід.** Соціальна перцепція полягає у сприйнятті, розумінні та оцінці людьми соціальних об'єктів (інших людей, самих себе, груп, ситуацій, організацій). В такому випадку в ролі соціального об'єкту розглядається саме заклад вищої освіти.

Такий підхід до оцінювання іміджу ґрунтується переважно на з'ясуванні впливу діяльності закладу вищої освіти на суспільство, його залучення до вирішення пріоритетних проблем місцевої громади, розв'язанні соціальних дисбалансів через якісну підготовку спеціалістів та надання робочих місць, визначення ступеня підтримки соціальних зобов'язань перед громадянами, персоналом, студентами тощо.

**5. Системний (комплексний) підхід** передбачає часткове або повне поєднання розглянутих вище підходів. Використання цього підходу потребує значних витрат часу та трудових затрат, однак допомагає більш комплексно здійснювати дії по оцінці іміджу.

Важливу роль при оцінці іміджу вищих начальних закладів відіграють принципи оцінювання (рис. 2).



Рис. 2. Принципи оцінювання іміджу закладів вищої освіти

Джерело: побудовано авторами.





*Принцип технологічності системи показників оцінювання іміджу ЗВО* передбачає такий підбір показників, критеріїв, які дозволяють зручно для персоналу та менш трудомістко організувати процеси оцінювання іміджу.

Отже, можлива така постановка завдання мінімізації, при якій з'являються дві цільові функції:

- 1) трудовитрати на оцінку:  $F_{\text{тв}} \rightarrow \min$ ;
- 2) втрати необхідної та достатньої інформації:  $F_i \rightarrow \min$ .

Пошук мінімуму витрат (трудовитрати на оцінку:  $F_{\text{тв}} \rightarrow \min$ ) повинен здійснюватися шляхом:

- оптимізації процесів пошуку і використання резервів для зниження витрат;
- усунення втрат часу (праці) і матеріальних ресурсів;
- ліквідації помилок і т.п.

При пошуку необхідного об'єму інформації та оптимальної організації процесів оцінювання необхідно забезпечити:

- необхідний рівень достовірності інформації;
- своєчасність надходження інформації для аналізу;
- зрозумілість інформації для дослідника, тобто користувача інформацією;
- повноту інформаційного забезпечення;
- актуальність інформації, що використовується при оцінці іміджу закладу вищої освіти.

При пошуку оптимальної організації оцінювання слід досягти простоти зберігання та ведення інформаційних баз.

Принцип технологічності безпосередньо пов'язаний з *ефективністю оцінювання*, оскільки його реалізація дозволяє отримувати інформацію для ухвалення ефективних рішень при мінімально необхідних витратах праці на отримання інформації та її обробку. Тому цей принцип є досить важливим при оцінці іміджу ЗВО.

*Принцип ефективності* має два рівні:

- ефективність як досягнення поставленої мети оцінювання;
- ефективність як порівняння результату (вигод від оцінювання) з витратами на нього.

*Принцип можливості аналізу та прогнозування* передбачає, що оцінювання іміджу повинне ґрунтуватися на детальному аналізі всіх аспектів діяльності ЗВО, а також на певному рівні прогнозування майбутнього розвитку подій.

*Принцип системності* припускає, що існує необхідність використання системи показників, а оцінювання має організовуватися як цільова система, що складається з елементів та зв'язків, що взаємодіють із зовнішніми та внутрішніми системами.

*Принцип комплексності* означає комплексне представлення інформації та її інтегральне використання для найбільш повної характеристики об'єкту оцінювання (іміджу певного закладу вищої освіти), що дозволяє всесторонньо оцінити його стан, прогнозувати зміну стану об'єкту в цілому і окремих його частин і параметрів, аналізувати внутрішні і зовнішні ситуації, розробляти пропозиції для ухвалення рішень.

Існує думка, що при оцінці іміджу ЗВО доцільно виділяти окремі види діяльності і оцінювати імідж за цими напрямками. Слід враховувати, що при оцінці іміджу може бути використане правило складання іміджів окремих підрозділів. При цьому слід приймати до уваги те, що негативний імідж підрозділу може бути дуже сильним, що приведе до істотного зниження іміджу всього закладу вищої освіти.

Сутність правила складання іміджів підрозділів полягає ще і в тому, що позитивні іміджі підрозділів ЗВО породжують позитивний імідж ЗВО, підсилюють його, як би підсумовуються і підвищують загальний результат. Але існує і негативний вплив негативного іміджу підрозділу. На практиці негативні іміджі окремих підрозділів можуть бути настільки сильними, що істотно знижують імідж всієї організації. Механізм такої сильної дії негативного іміджу, на думку студентів, криється в тому, що більшість студентів мало обізнані про положення справ на інших факультетах і їх негативне відношення до факультету проєктується на весь заклад вищої освіти. Сильний негативний імідж окремого підрозділу може погубити імідж організації, що створювався багатьох років. Тому можна стверджувати, що при оцінці та формуванні іміджу організації ефект синергії виявляється як в позитивному, так і в негативному напрямках.

*Принцип адекватності* передбачає будову системи показників оцінювання, адекватної її цілям та завданням. Цілі і завдання слід строго визначити та зафіксувати. Адекватна система показників повинна забезпечувати досягнення мети, вирішення основних задач оцінювання іміджу закладу вищої освіти.

*Принцип відповідності вимогам та умовам* функціонування і розвитку об'єкту оцінювання означає відповідність системі показників акредитації, атестації, сертифікації і ліцензування освітніх установ і окремих спеціальностей. Для цього повинні бути організовані:

- збір необхідних даних (абсолютних і відносних величин);



– обробка початкової інформації та розрахунок інтегральних показників іміджу.

Таким чином, авторами систематизовано та адаптовано підходи до оцінювання іміджу ЗВО, а також проаналізовано основні принципи оцінювання іміджу.

Перед тим, як визначити методи якісного оцінювання іміджу закладів вищої освіти, авторами узагальнено та доповнено основні види оцінювань іміджу. Отже, виділено такі види оцінювань іміджу ЗВО:

1. *За характером:*

- а) якісне оцінювання;
- б) кількісне оцінювання.

2. *За комплексністю:*

- а) оцінювання загального іміджу ЗВО;
- б) оцінювання іміджу окремих підрозділів, факультетів, кафедр.

3. *За повнотою оцінювання:*

- а) часткове оцінювання (за обмеженим переліком критеріїв);
- б) інтегральне оцінювання (за всіма критеріями, елементами іміджу).

4. *За місцем суб'єкта оцінювання:*

- а) зовнішнє оцінювання – оцінювання іміджу із залученням сторонніх осіб (дослідників), груп, організацій;
- б) внутрішнє оцінювання (самооцінювання) – до оцінювання іміджу залучаються безпосередньо працівники ЗВО, викладачі, інші працівники, студенти тощо.

5. *За часом оцінювання:*

- а) постійне оцінювання – оцінювання іміджу ЗВО на постійній основі, протягом всього часу діяльності закладу вищої освіти;
- б) тимчасове – оцінювання іміджу, обмежене певними часовими рамками.

6. *За цілями оцінювання:*

- а) для цілей управління іміджем;
- б) для оцінювання конкурентоспроможності ЗВО.

7. *За регулярністю:*

- а) регулярне – оцінювання, що має регулярний характер. Крім того, в такому випадку при оцінюванні іміджу можуть використовуватися регулярні оцінювання освітньої діяльності ЗВО, що пов'язані з ліцензуванням, атестаціями та акредитаціями. Ліцензійні і атестаційні оцінювання, показники і нормативи мають загальний характер. Регулярні оцінювання дозволяють чітко визначити недоліки і організувати їх усунення;
- б) нерегулярне – програмно-цільове оцінювання, необхідність у якому виникає у зв'язку з оцінюванням досягнення окремих цілей та вирішення задач, виконання певних програм та проєктів (наприклад, програми удосконалення певних елементів іміджу закладу вищої освіти). Нерегулярні (програмно-цільові) оцінювання мають індивідуальний та цільовий характер.

Якісні методи використовують соціологічні та експертні методи аналізу показників. Маркетологи стверджують, що для оцінювання іміджу може бути використаний практично весь діапазон методів вивчення відношення споживачів, включаючи семантичний диференціал, прототиби споживачів, побудову різноманітних шкал, психолінгвістику та багато інших.

На рис. 3 подано якісні методи оцінювання іміджу ЗВО.

При оцінюванні іміджу використовуються методи маркетингових досліджень. Важливе місце займають методи експертного оцінювання, що широко використовуються при вивченні процесів і явищ в економіці.

Отже, якісне оцінювання іміджу передбачає:

- а) фокусні групові інтерв'ю (фокус-групи);
- б) індивідуальні (глибинні) інтерв'ю (в тому числі прямі інтерв'ю та проєктивні методи).

Якісні методи орієнтовані на виявлення глибинних, неусвідомлюваних характеристик свідомості індивідів. Тобто, основне призначення якісних методів – визначення символічного ряду, вербалізація образів, почуттів, емоцій, виявлення мотивів, взаємозв'язку емоційного та логічного.

Якісні методи в дослідженні іміджу частіше за все використовуються на початковій стадії, їх основна мета – створити описову базу та шкали для подальшої кількісної оцінювання, побудувати гіпотези для подальшої перевірки. Ці методи необхідні ще і тоді, коли у дослідників немає ніяких початкових даних про об'єкт або гіпотез.

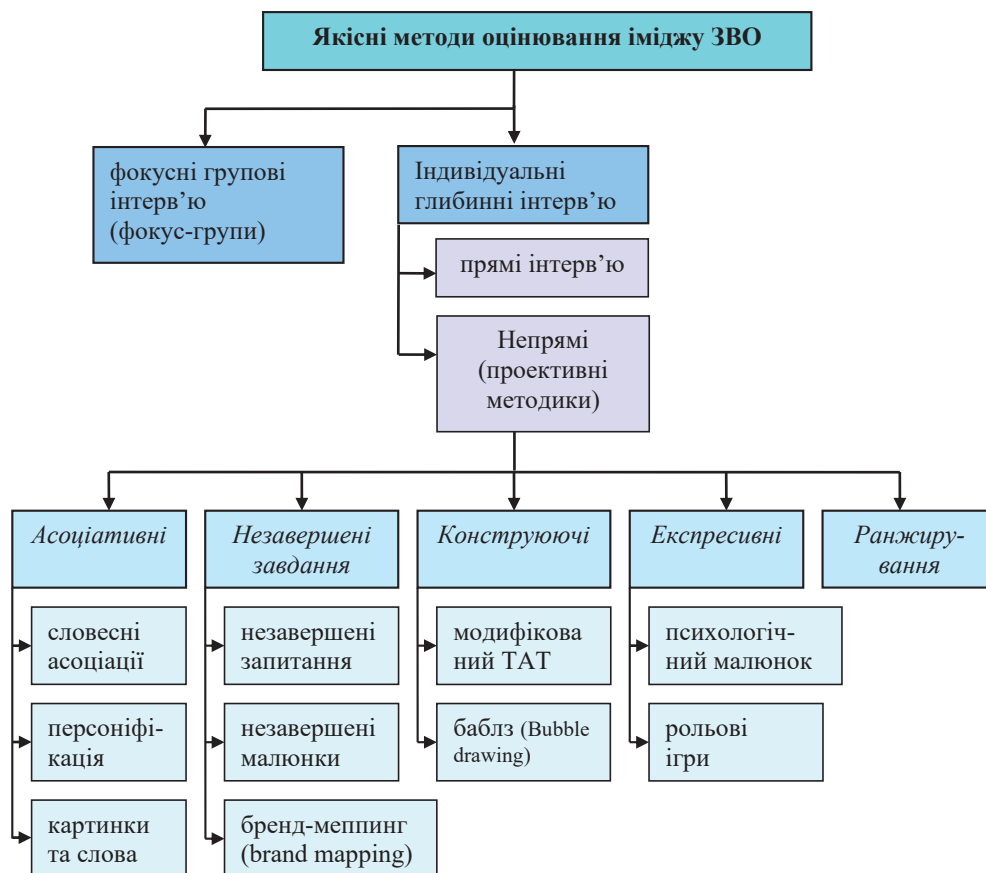


Рис. 3. Якісні методи оцінювання іміджу ЗВО

Джерело: побудовано авторами на основі [1; 2].

Якісні дослідження, на відміну від кількісних, фокусуються не на статистичних вимірюваннях, а спираються на розуміння, пояснення та інтерпретацію емпіричних даних і є джерелом формування гіпотез і продуктивних ідей. Вони відповідають не на питання «скільки?», а на питання «що?», «як?» і «чому?».

У якісних дослідженнях широко використовуються проектна і стимулююча техніка – неструктуровані способи задавати питання, які допомагають дослідникові розкрити мотиви, установки, ступінь задоволеності респондентів [2].

Проективні методи сприяють подоланню таких труднощів комунікації, як вербалізація відчуттів, відносин, а також виявленню латентних мотивів, неявних установок, відчуттів. Розглянемо більш детально різновиди проективних методів [1]:

### 1. Асоціативні методи.

Подані проективні методики полягають в тому, що респондентам пропонують сказати, написати або вибрати із запропонованих варіантів те, що у них асоціюється із досліджуваним об'єктом. Існують різні варіанти асоціативних методів:

а) *словесні асоціації* – як усні, так і письмові. Можуть застосовуватися при тестуванні назв, виявленні відношення респондентів до окремих марок, груп товарів, реклами, організацій тощо;

б) *персоніфікація* – вербальна чи невербальна (з використанням портретів) використовується для з'ясування типу споживача досліджуваних товарів чи послуг (при відборі акторів для реклами), а також для визначення особливостей іміджу, що склався у очах споживачів;

в) *картинки та слова* – методика з використанням візуальних чи словесних стимулів. Використовується як при тестуванні назви, так і для з'ясування іміджу товару, послуги, організації. Респондентам пропонують обрати ті картинки та слова, які асоціюються у них із досліджуваним об'єктом.

### 2. Незавершені завдання.

Респондентам пропонують закінчити незавершені речення, малюнки і т.п. Різновиди методів незавершених завдань:



а) *незавершені запитання* – досить популярна методика, що застосовується в різних дослідженнях. Вона може мати деякі інтерпретації. Наприклад, респонденту пропонується самому дописати речення або обрати із декількох запропонованих варіантів;

б) *незавершені малюнки*. Цей метод має різні модифікації. Наприклад, для з'ясування уявлення респондентів про портрет споживача їм пропонують домалювати певні деталі у портреті людини. Для того, щоб з'ясувати, сподобався чи ні, досліджуваний продукт або послуга дітям-респондентам (підліткам-респондентам), їх просять домалювати вираження обличчя людини і т.п.

в) *бренд-мапінг (brand mapping)* – респондентам пропонують згрупувати марки (або іміджі) за якою-небудь ознакою або розмістити їх на системі координат. Це дуже широко розповсюджений метод, який використовується для з'ясування переваг та недоліків досліджуваного об'єкта у порівнянні з конкурентами, а також для розуміння сприйняття позиціонування. Крім того, цей метод допомагає знайти місце на ринку, що може зайняти нова організація, ЗВО.

### 3. Конструюючі методи.

Респондентам пропонують створити що-небудь (вербально чи невербально). Це може бути колаж на певну тему або яка-небудь ситуація.

*Модифікований ТАТ* (Тематичний Апперцепційний Тест, створений психологом Мюррейем) застосовується з метою вивчення глибинних мотивів поведінки споживачів в тій чи іншій ситуації, а також для дослідження іміджу, що склався в очах споживача. Респондентам показують картинки, на яких зображена яка-небудь ситуація (наприклад, ситуація купівлі товару чи послуги), та пропонують розповісти про те, що думають та почувають герої цієї картинки, а також що із ними трапилось до тієї ситуації, що зображена на картинці, а також після.

*Баблз (Bubble drawing)* відрізняється від модифікованого ТАТ тим, що респондентів не просять розповісти про події, що передували намальованій ситуації та наступні події, однак має ті ж самі цілі.

Згідно з цим методом респонденту пропонують описати безпосередньо ситуацію, що зображена на картинці. Колаж допомагає з'ясувати особливості сприйняття споживачами досліджуваної марки, продукту або компанії, а також може бути корисним при підборі візуальних символів при створенні реклами.

Проективні запитання допомагають респондентам у завуальованій формі пояснити свою поведінку. Запитання починається з певного твердження, нібито висловленого іншими респондентами. Далі респондентів просять пояснити (письмово чи усно) причини, що змусили «підставного» респондента запропонувати таку точку зору, а також висловити свою власну точку зору з даного питання.

### 4. Експресивні.

Ці методи широко використовуються при дослідженні таких продуктів, результат дії яких у більшій мірі вгадується споживачами (наприклад, шампунь, духи, анальгетики), так як респондентам важко описати цей результат з раціональної точки зору. До експресивних методів відносяться:

а) *психологічний малюнок* – процедура методу полягає в тому, що респондентів просять намалювати яку-небудь добре відому організацію так, щоб відобразити графічні елементи, які асоціюються у них з нею;

б) *рольові ігри*. Мета методу – виявити не тільки те, що саме споживачі говорять про організацію, але і як саме вони це говорять. При цьому методі респондентам пропонують від імені якої-небудь організації (в нашому випадку це ЗВО) звернутися до споживача в тій манері (голос, тон, мова), яку могла б використовувати дана організація. При цьому їх просять звернути увагу на «свої» переваги перед конкурентами.

### 5. Ранжирування.

Цей метод має багато модифікацій. Наприклад, респондентам роздають списки характеристик досліджуваного ЗВО та просять обрати ті характеристики, які найбільш йому відповідають (або просять проаналізувати характеристики за якою-небудь ознакою). Ранжування – це завжди робота вже з наявними судженнями, проаналізованими та обраними дослідником.

Специфіка проективних методик – це робота з підсвідомістю індивіда для формування асоціативного поля, тобто пошук нестандартних відповідей. Проективні методики дозволяють обійти психологічний захист людини.

**Висновки.** Отже, авторами узагальнено та адаптовано підходи до оцінювання іміджу закладів вищої освіти та досліджено основні його принципи, серед яких технологічність системи показників оцінювання іміджу ЗВО, ефективність, можливість аналізу та прогнозування, системності, комплексності, адекватності та відповідності вимогам та умовам функціонування і розвитку об'єкту оцінювання. У цьому контексті виділено нормативний, факторно-критеріальний, цільовий (проблемно-орієнтований), соціально-перцептивний та системний (комплексний) підходи, виокремлено види оцінювань іміджу ЗВО (за характером, за комплексністю, за повнотою, за місцем суб'єкта, за часом, за цілями, за регулярністю) та виконано



системний аналіз якісних методів оцінювання іміджу ЗВО. Встановлено, що існує необхідність доповнення якісних оціночних характеристик кількісними показниками. Отже, наступні дослідження потрібно присвятити кількісним методам оцінювання іміджу закладів вищої освіти.

### Література:

1. Методики, які застосовуються при проведенні якісних досліджень (Навчальні матеріали онлайн). URL: [https://pidru4niki.com/15460225/psihologiya/metodiki\\_yaki\\_zastosovuyutsya\\_pri\\_provedenni\\_yakisnih\\_doslidzhen](https://pidru4niki.com/15460225/psihologiya/metodiki_yaki_zastosovuyutsya_pri_provedenni_yakisnih_doslidzhen) (дата звернення: 25.03.2021).

Metodyky, yaki zastosovuiutsia pry provedenni yakisnykh doslidzhen [Techniques used in conducting qualitative research (Online learning materials)]. <[https://pidru4niki.com/15460225/psihologiya/metodiki\\_yaki\\_zastosovuyutsya\\_pri\\_provedenni\\_yakisnih\\_doslidzhen](https://pidru4niki.com/15460225/psihologiya/metodiki_yaki_zastosovuyutsya_pri_provedenni_yakisnih_doslidzhen)> [in Ukrainian] (25 march 2021).

2. Хомуленко Т. Б., Падафет Ю. Г., Скориніна О. В. Теоретичні та практичні аспекти дослідження іміджу. Харків : ВД «ІНЖЕК», 2005.

Khomulenko, T.B., Padafet Yu.H., Skorynina O.V. (2005). Teoretychni ta praktychni aspekty doslidzhennia imidzhu [Theoretical and practical aspects of image research]. Kh.: VD «INZhEK» [in Ukrainian].

Отримано: 04 березня 2021 р.

Прорецензовано: 18 березня 2021 р.

Прийнято до друку: 22 березня 2021 р.

e-mail: bieliai@karazin.ua

DOI: 10.25264/2311-5149-2021-20(48)-46-52

Беляй М. С. Удосконалення механізму євроінтеграції корпоративного сектору України. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка»* : науковий журнал. Острог : Вид-во НаУОА, березень 2021. № 20(48). С. 46–52.

УДК: 338.001.36

JEL-класифікація: G38

**Беляй Максим Сергійович,**

аспірант кафедри управління та адміністрування Навчально-наукового інституту «Каразинська школа бізнесу»  
Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна

## УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ КОРПОРАТИВНОГО СЕКТОРУ УКРАЇНИ

Стаття містить критичний аналіз процесу євроінтеграції України в розрізі інтеграції корпоративного сектору. Метою дослідження є вдосконалення механізму євроінтеграції корпоративного сектору України. Для досягнення поставленої мети проведено GAP-аналіз існуючого механізму євроінтеграції (в аспектах інтеграції корпоративного сектору). Виявлено, що відхилення корпоративного сектору України від ЄС є середнім, саме тому інтеграція корпоративного сектору України потребує додаткової уваги. Обґрунтовано, що недостатньо лише державної підтримки інтеграційного процесу. Запропоновано альтернативний підхід до формування механізму євроінтеграції корпоративного сектору України, що базуються на колективній та солідарній відповідальності. Розроблено рекомендації для вдосконалення наявного механізму євроінтеграції корпоративного сектору України, який включає цілі, завдання та інструментарій держави, корпоративного сектору, громадського сектору та вищих навчальних заходів. Визначена мотивація та вигоди від участі зазначених стейкхолдерів в процесі євроінтеграції корпоративного сектору.

**Ключові слова:** корпоративний сектор, євроінтеграція, корпорації України, євроінтеграційний механізм.

**Беляй Максим Сергеевич,**

Аспирант кафедры управления и администрирования Учебно-научного института «Каразинская школа бизнеса»  
Харьковского национального университета имени В.Н. Каразина

## УСОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ МЕХАНИЗМА ЕВРОИНТЕГРАЦИИ КОРПОРАТИВНОГО СЕКТОРА УКРАИНЫ

Статья содержит критический анализ процесса евроинтеграции в разрезе интеграции корпоративного сектора. Целью исследования является совершенствование механизма евроинтеграции корпоративного сектора Украины. Для достижения поставленной цели проведено GAP-анализ существующего механизма евроинтеграции (в аспектах интеграции корпоративного сектора). Выведено, что отклонения корпоративного сектора Украины от ЕС является средним, поэтому, интеграция корпоративного сектора Украины требует дополнительного внимания. Установлено, что недостаточно только государственной поддержки интеграционного процесса. Предложен альтернативный подход к формированию механизма евроинтеграции корпоративного сектора Украины, основанных на коллективной и солидарной ответственности. Разработаны рекомендации по совершенствованию существующего механизма евроинтеграции корпоративного сектора Украины, включая цели, задачи и инструментарий государства, корпоративного сектора, общественного сектора и высших учебных мероприятий. Определена мотивация и выгоды от участия указанных стейкхолдеров в процессе евроинтеграции корпоративного сектора.

**Ключевые слова:** корпоративный сектор, евроинтеграция, корпорации Украины, евроинтеграционный механизм.

**Maksym Bieliai,**

Postgraduate student of the Department of Management and Administration,  
Education and Research Institute "Karazin Business School", V.N. Karazin Kharkiv National University

## THE IMPROVEMENT OF UKRAINIAN CORPORATE SECTOR EUROINTEGRATION MECHANISM

The article contains a critical analysis of the European integration process in terms of corporate sector integration. Recent research and publications on related topics have been analyzed. It was defined that the issue of Ukrainian corporate sector Eurointegration mechanism improving remains unsolved. The risk of spontaneous Ukrainian corporate sector Eurointegration has been determined.

The purpose of the paper is to improve the existing Eurointegration mechanism of the Ukrainian corporate sector. To achieve this goal, a GAP analysis of the existing Eurointegration mechanism (in terms of corporate sector integration) has

been conducted. It was found that the corporate sector of the EU is not ideal, and has a deviation from the reference value of 10.9% in accordance with the selected criteria. At the same time, Ukrainian corporations have deviations of 31% from the reference. The deviation between the Ukrainian and European corporate sectors is 11 points or 22.4%. According to the GAP-analysis methodology, such deviation can be classified as Middle GAP and therefore requires additional intervention.

It has been established that only the integration process Government facilitation is not enough. Collective joint responsibility approach has been suggested. Improvements for the existing Eurointegration mechanism for Ukrainian corporate sector has been developed. Suggested improvements include goals, objectives and tools for the state, corporate sector, public sector and higher education institutions. The Stakeholders' motivation map has been built. Stakeholders' motivation and benefits from the participation in the Corporate sector European integration process was determined.

Proposed improvements can significantly accelerate the integration process and make it more effective by achieving a synergistic effect of corporations, the state, the public and universities. The interaction profile of the Ukrainian corporate sector with universities and public sectors is a mutually beneficial cooperation.

Defined goals and objectives are fully covered by the internal motivation of these stakeholders, and therefore do not require additional declarative intervention.

**Keywords:** corporate sector, European integration, Ukrainian corporations, Eurointegration mechanism.

**Постановка проблеми.** Створення нових можливостей для українського бізнесу є одним з пріоритетних напрямів діяльності уряду у сфері євроінтеграції України у 2021 р.

На сучасному етапі розвитку української економіки, особливо в умовах євроінтеграційного вектору, актуальним стає питання ефективної інтеграції окремих економічних секторів. Одним з таких є корпоративний сектор. Слід зазначити, що корпоративний сектор є доволі диверсифікованим залежно від сфери діяльності, географічного розташування, віку компанії, структури управління тощо. Це призводить до непропорційного рівня розвитку окремих складових корпоративного сектору України. Вкрай важливим є формування універсальних рекомендацій для ефективної інтеграції усього корпоративного сектору. Саме тому рекомендації повинні бути однаково дієвими для інтеграції корпоративних підприємств незалежно від моделі управління, сфери діяльності, території та їх економічного стану.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Багато вітчизняних дослідників займаються питанням визначення оптимальних шляхів проведення євроінтеграції України, зокрема, М. І. Ватагович у своєму дисертаційному дослідженні розкрив методологічні засади та принципи використання як фіскального механізму підтримки вітчизняних підприємств в умовах євроінтеграції. Також, запропонував використання пільгового механізму оподаткування прибутку корпоративних підприємств в Україні [1].

В. В. Мареніченко здійснив класифікацію принципів якісного розвитку бізнесу в процесі євроінтеграції та визначив позитивні та негативні наслідки для суспільства від інтеграції українських підприємств до європейського простору [2].

Завідувач відділу НДЕІ Мінекономрозвитку і торгівлі України, професор О. Ю. Рудченко, у своєму дослідженні відмітив, що ефективний розвиток корпоративного сектору не може бути досягнутий лише через механізми державного регулювання, та пропонує комплексний механізм управління корпоративним сектором. Цей механізм передбачає спільну відповідальність як з боку держави, так і з боку корпоративних підприємств [3].

Водночас, існує потреба в розробці методичних та практичних положень щодо механізму євроінтеграції корпоративного сектору України.

**Мета і завдання дослідження:** сформувати дієвий сучасний механізм євроінтеграції корпоративного сектору України. Досягнення поставленої мети зумовлює вирішення таких завдань:

1. Проведення GAP-аналізу існуючого механізму євроінтеграції (в аспектах інтеграції корпоративного сектору).

2. Розробка рекомендацій для вдосконалення механізму євроінтеграції корпоративного сектору України.

**Виклад основного матеріалу.** Корпоративний сектор є однією із найважливіших підсистем для економічного, соціального розвитку та благополуччя України. Перебуваючи на шляху європейської інтеграції, необхідно оцінювати усі можливі ризики, бо вони матимуть безпосередній вплив на економіку усієї країни.

Процес інтеграції за своєю природою є поєднанням систем, що існували окремо. Розбираючи аспекти інтеграції корпоративного сектору, можна виділити 3 основні блоки факторів, що змінюється в процесі:

1. Зовнішні фактори.
2. Внутрішні фактори.
3. Специфічні фактори корпоративного управління.

Більшість зовнішніх факторів вже є об'єктом євроінтеграційної політики держави та вже має своє відображення у наявному механізмі євроінтеграції. Проте, деякі з них є критично важливими для успішності євроінтеграції корпоративного сектору.



Внутрішні фактори не є безпосереднім фокусом державного або муніципального управління. Водночас, вони є ключовими для успішності євроінтеграції кожної окремої корпорації та, як наслідок, усього корпоративного сектору України.

Специфічні фактори корпоративного управління можуть відноситись як до зовнішніх, так і до внутрішніх. Вони можуть як спрощувати певні аспекти інтеграції, так й вносити певні труднощі [2].

Виходячи з вищезазначеного, було проведено GAP-аналіз корпоративних секторів України та ЄС (табл. 1), до якого були включені найбільш критичні критерії з усіх трьох груп.

Таблиця 1

GAP-аналіз корпоративних секторів України та ЄС

Критерій	Оцінки (від 1 до 5)		
	Україна	ЄС	Різниця
Інвестиційна привабливість	3	4	-1
Можливості для отримання інвестицій	3	4	-1
Економічна (фінансова) стійкість	3	5	-2
Стійкість до глобальних кризових явищ	4	3	1
Технічне та технологічне забезпечення	3	5	-2
Модель корпоративного управління	4	5	-1
Умови для розвитку	5	5	0
Конкурентоспроможність	4	5	-1
Політичні умови	2	4	-2
Кадрове забезпечення та рівень кваліфікації	3	4	-1
Інформаційне забезпечення	4	5	-1
<b>Разом (MAX = 55)</b>	<b>38 (69,0%)</b>	<b>49 (89,1%)</b>	<b>-11 (-22,4%)</b>

Складено автором за джерелами: [1, 2, 4-9].

Розглянемо окремо кожен з критеріїв GAP-аналізу. За даними досліджень Європейської бізнес асоціації індекс інвестиційної привабливості корпорацій ЄС коливається від 112 до 130 пунктів у той час, коли для України цей показник знаходиться на рівні 94 пунктів [6].

Наступний показник безпосередньо пов'язаний із першим. Для оцінки можливості для отримання інвестицій було взято декілька індикаторів та кумулятивно їх оцінено. До таких показників відносяться:

- фактичний обсяг прямих капітальних інвестицій;
- обсяг наявних інвестицій;
- облікова ставка;
- загальна капіталізація на ринку цінних паперів;
- ліквідність цінних паперів.

Візьмемо за еталонне значення показники Чехії як країни з найвищим кумулятивним показником. Середній показник за країнами ЄС складає 89 % від чеського в той час, коли для України цей показник складає 57 % [7].

Показник економічної (фінансової) стійкості репрезентує здатність корпорацій долати кризові коливання середнього та малого рівня. Так, європейські корпорації використовують інструменти фінансового багатства, фінансового буферу та крос-галузеве інвестування. У сукупності ці інструменти дозволяють компаніям ефективно маневрувати кризовими коливаннями за рахунок загально економічного стану своєї країни, тим самим спираючись на економічну ситуацію усієї країни. Підхід українських корпорацій є адаптивним, а не превентивним. Він дозволяє більш дієво боротись з глобальними кризовими явищами, проте є менш ефективним у подоланні кризових коливань середнього та малого рівня.

Стосовно технічного та технологічного забезпечення, слід відзначити суттєвий перехил у сторону корпорацій ЄС. Рівень зносу основних засобів знаходиться на рівні 54 % у 2020 р. Не дивлячись на позитивну динаміку з 2010 р., цього рівня не достатньо для ефективної конкуренції з корпораціями ЄС.

Порівнюючи моделі корпоративного управління можна відмітити, що у разі окремого функціонування вони мали б однакову оцінку, бо наявні моделі, німецька в Європі та змішана в Україні, є еволюційним наслідком історії діяльності компаній кожної з країни. Проте, в умовах євроінтеграції корпоративний сектор України знаходиться у положенні, де потрібно адаптуватись та змінювати наявну модель, щоб «підлаштуватись» до умов діяльності у Європейському союзі та в умовах нового економічного простору.



Завдяки високому рівню глобалізації та інформатизації сучасного суспільства фактори для розвитку можуть бути визначені на умовно однаковому рівні, не дивлячись на різну кон'юнктуру. Європейські компанії знаходяться в більш за регульованих умовах та мають менші відсоткові розміри «виграшу». Проте, ціна спроби та рівень ризику також низькі. В той же час, українські компанії мають значно більшу відносну ціну спроби та ризик. Але потенційний «виграш» та ступінь гнучкості вище.

Важливим для дослідження можливостей євроінтеграції корпоративного сектору України є порівняння конкурентоспроможності, яке було проведено на базі глобального індексу конкурентоспроможності. За даними Всесвітнього Економічного Форуму у 2020 р. Україна знаходиться на 85 позиції у світі з показником 57 балів у той час, коли середній показник у країн Євросони дорівнює 71,3. Мінімальний показник – 60,9 балів (72 місце) у Сербії [8].

Політичні умови в Україні є менш сприятливими для діяльності корпорацій, аніж у ЄС, через такі причини:

- воєнні дії на Донбасі та анексія Криму;
- низький рівень довіри до влади;
- високий рівень корупції;
- нестабільність судової системи.

Такі умови формують деструктивну атмосферу у бізнес середовищі та сприяють індивідуалізму, а не кооперації. Недовіра до влади також є наслідком таких факторів.

Еталонними показниками професійного розвитку персоналу є Японія та США, про що свідчать статистичні дані витрат на підвищення кваліфікації та співпрацю з центрами освіти, ВНЗ та професійними освітніми закладами. Європейські країни знаходяться на нижчих позиціях, саме тому за цим критерієм отримують 4 бали. У середньому корпорації ЄС витрачають близько 2–5 % від фонду оплати праці на розвиток персоналу, що складає близько 970–1100 дол. на одного працівника у місяць. Щодо України, слід відзначити високий рівень формальної співпраці з ВНЗ замість реальної інтеграції освітніх програм та програм підвищення кваліфікації. Рівень витрат, як відносний так і абсолютний, нижчий, аніж у країнах ЄС, та є меншим, ніж 1 % від фонду оплати праці [9].

Стосовно інформаційного забезпечення слід відзначити відсутність перешкод для українських корпорацій. Проте, оцінюючи доступність інформації (необхідну кількість зусиль для отримання однакової обсяги інформації), відзначається невеликий перехід на користь європейського бізнесу, що обґрунтовується такими факторами:

- відсутністю мовного бар'єру;
- легкістю доступу до міжнародних наукових, статистичних, патентних баз даних;
- більшістю обсягів уніфікованих статистичних даних з усіх країн ЄС та Євросони.

Виходячи з проведеного GAP-аналізу, можна зазначити, що стан корпоративного сектору ЄС не є ідеальним та має відхилення від еталонного значення на 10,9 % за обраними критеріями. Водночас, українські корпорації мають відхилення у 31 % від еталонного. Відхилення українського корпоративного сектору від європейського складає 11 балів, або 22,4 %. За методологією GAP-аналізу таке відхилення можна класифікувати як середнє (Middle GAP). Відхилення такого рівня створює економічний дисбаланс, і у разі стихійної інтеграції корпоративний сектор України може зазнати суттєвих втрат. Для того, щоб зменшити GAP між корпоративними секторами України та ЄС є необхідним вдосконалення існуючого механізму євроінтеграції та його налаштування на специфіку корпоративного сектору. Результати GAP-аналізу були використані для розробки рекомендацій для підготовки корпоративного сектору України до євроінтеграції (рис.1).

Базуючись на даних GAP-аналізу було виявлено п'ять загальних цілей (рис.1), що частково перекликаються з цілями наявного механізму євроінтеграції:

1. Створення єдиного правового поля.
2. Забезпечення рівних умов для розвитку (економічних, політичних, технічних, інформаційних, кадрових і т.д.).
3. Забезпечення рівних умов для отримання інвестицій.
4. Покращення технічного та технологічного забезпечення корпоративних підприємств.
5. Підготовка КС України до євроінтеграції.

Для досягнення зазначених цілей запропоновані завдання, які також зображені на рис. 1. За класичним підходом кожне завдання має бути закріплене за певним виконавцем, який має інструментарій та повноваження для їх виконання. Проте, в умовах солідарної відповідальності за успіх мають бути дотримані наступні принципи:

- завдання відповідає одній або більше цілям;

- виконавці мають інструментарій для виконання завдань;
- виконавці мають чітко окреслену мотивацію;
- мотивацію на виконання завдання;
- мотивацію на взаємодію з іншими стейкхолдерами.

### Механізм Євроінтеграції Корпоративного Сектору України

Цілі:	Завдання:	Інструменти
Створення єдиного правового поля	Гармонізація корпоративного законодавства та смежних НПА	<b>Державне регулювання</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Створення єдиного правового поля (Закони України, Постанови КМУ та інші НПА, що можуть бути створені державними органами).</li> <li>2. Дипломатія та політичний діалог.</li> <li>3. Фінансове забезпечення та бюджетування.</li> <li>4. Встановлення нових взаємозв'язків у структурі органів влади.</li> <li>5. Інформаційне забезпечення та консультування</li> <li>6. Кадрове забезпечення євроінтеграційної політики.</li> </ol>
Забезпечення рівних умов для розвитку (економічних, політичних, технічних, інформаційних, кадрових і тд.)	Виконання Угоди про асоціацію України та ЄС	
Забезпечення рівних умов для отримання інвестицій	Інформаційна та інституційна забезпечення євроінтеграції корпорацій	<b>Корпоративний сектор</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Організація розвитку та підвищення кваліфікації персоналу.</li> <li>2. Трансфер технологій.</li> <li>3. Модернізація виробництва.</li> <li>4. Інструменти корпоративного менеджменту.</li> <li>5. КСВ.</li> <li>6. Рішення зборів акціонерів.</li> <li>7. Інструментарій корпоративних фінансів.</li> <li>8. IPO/ICO.</li> <li>9. Створення асоціацій.</li> <li>10. Централізована галузеві дослідження.</li> <li>11. Лобіювання.</li> </ol>
Покращення технічного та технологічного забезпечення корпоративних підприємств	Виділення статистичних даних корпоративних підприємств (окрема категорія)	
Підготовка КС України до євроінтеграції	Гармонізація української моделі корпоративного управління з європейською	<b>Громадський сектор</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Виконання проектів.</li> <li>2. Громадський контроль.</li> <li>3. Пропаганда та інформування.</li> <li>4. Внесення пропозицій до органів влади.</li> <li>5. Меморандуми.</li> <li>6. Створення асоціацій.</li> </ol>
	Інтеграція Фондового ринку України до Фондового ринку ЄС	
	Підготовка конкурентного кадрового резерву та підвищення кваліфікації існуючих кадрів	<b>Наука та освіта</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Виконання НДР та проектів.</li> <li>2. Підготовка та перепідготовка кадрів.</li> <li>3. Вдосконалення та розробка освітніх та освітньо-наукових програм.</li> <li>4. Діалог з корпоративними підприємствами для кооперації.</li> <li>5. Меморандуми про співпрацю.</li> <li>6. Конференції та сипозіуми.</li> <li>7. Ініціалізація 3-ох та 4-ох стороннього діалогу між владою, наукою, корпораціями та громадськістю.</li> </ol>
	Впровадження Європейських практик корпоративного управління та управління корпоративними фінансами	
	Запровадження практики РРМ у діяльність корпорацій (у підготовку до інтеграції та подальшу діяльність розвитку підприємства)	
	Впровадження прикладних наукових досліджень та сучасних технологій (загалних та галузевих)	

Рис.1 Механізм євроінтеграції корпоративного сектору України

Також слід зазначити, що на теперішній час механізм євроінтеграції корпоративного сектору України розглядається як виключна відповідальність державного регулювання. Найявний інструментарій не передбачає безпосереднього залучення корпоративного сектору до цього процесу, що знижує можливий успіх інтеграції та робить її менш ефективною. Проведене дослідження демонструє необхідність консолідованого підходу держави, корпоративного сектору, ВНЗ та громадського сектору. Запропонований механізм також передбачає інструментарій для кожного зі стейкхолдерів (рис.1), який може бути використаний для досягнення поставлених цілей.

В рамках розробленого механізму також запропоновано солідарний та колективний підхід до процесу євроінтеграції корпоративного сектору на заміну виключно державного регулювання та відповідальності. Відповідальність за успішність корпоративної євроінтеграції не може і не має бути у виключній відповідальності держави. У запропонованому підході немає виділеного відповідального виконавця (стейкхолдера), саме тому особливої уваги заслуговує дослідження питання мотивацій зазначених стейкхолдерів з приводу євроінтеграції корпоративного сектору України (рис. 2).



**Рис. 2. Карта мотивації стейкхолдерів, включених до Механізму Євроінтеграції Корпоративного Сектору України**

Запропонована карта дає можливість переконатись, що усі стейкхолдери мають чітку, зрозумілу та прозору мотивацію на співпрацю та на виконання завдань. Слід зазначити, що поставлені цілі не потребують повної кооперації стейкхолдерів. Відтак необхідними є зв'язки між:

- державою та корпораціями;
- ВНЗ та корпораціями;
- громадським сектором та корпораціями.

Водночас, не є обов'язковими для досягнення поставлених цілей зв'язки між:

- ВНЗ та державою;
- державою та громадським сектором;
- ВНЗ та громадським сектором.

**Висновки.** Найвний механізм євроінтеграції в аспектах інтеграції корпоративного сектору України потребує його подальшого удосконалення. Запропоновані рекомендації можуть значним чином пришвидшити процес інтеграції та зробити його більш ефективним шляхом досягнення синергетичного ефекту діяльності корпорацій, держави, громадськості та ВНЗ. Визначені цілі та завдання цілковито покриті внутрішньою мотивацією зазначених стейкхолдерів, а отже, не потребують додаткового декларативного втручання. Розроблена карта мотивації дозволяє визначити, що найбільша кількість необхідних зв'язків має саме корпоративний сектор.

Профіль взаємодії корпоративного сектору України з іншими стейкхолдерами виглядає наступним чином. Між ВНЗ та корпоративним сектором, так само, як між громадським та корпоративним секторами, чітко просліджуються взаємна вигода від співпраці у рамках запропонованого механізму, що свідчить про низький поріг його сприйняття. Таким чином, від держави корпоративний сектор потребує підтримки та інформування, пропонуючи своєю чергою забезпечення стабільності економічної та соціальної ситуації держави.

### Література:

1. Ватагович М. І. Фіскальний механізм підтримки вітчизняних виробників в умовах євроінтеграції : дис. канд. ек. наук : 08.00.08. Тернопіль, 2020. 295 с.
2. Vatahovich, M. I. (2020). Fiskalniy mekhanizm pidtrymky vitchyznianykh vyrobnykiv v umovakh yevrointehratsii [Fiscal mechanism of support of domestic producers in the conditions of European integration] : dys. kand. ek. nauk : 08.00.08. Ternopil, 295. [in Ukrainian].
3. Мареніченко В. В. Механізми реалізації державного регулювання якісного розвитку малого та середнього бізнесу в умовах інтеграції України до Європейського Союзу. *Вісник Академії митної служби України. Серія: «Державне управління»*. 2016. № 1 (8). С. 48–53.



Marenichenko, V. V. (2016). Mekhanizmy realizatsii derzhavnogo rehuliuвання yakisnoho rozvytku maloho ta serednoho biznesu v umovakh intehtatsii Ukrainy do Yevropeiskoho Soiuzu [Mechanisms for implementing state regulation of quality development of small and medium-sized businesses in the context of Ukraine's integration into the European Union]. *Visnyk Akademii mytnoi sluzhby Ukrainy. Serii: «Derzhavne upravlinnia»* [Bulletin of the Academy of Customs Service of Ukraine. Series: "Public Administration"]. № 1 (8), 48-53. [in Ukrainian].

3. Рудченко О. Ю. Механізм управління державним корпоративним сектором. *Макроекономічні аспекти сучасної економіки*. 2016. № 3 (168). С. 3–8.

Rudchenko, O. Yu. (2016). Mekhanizm upravlinnia derzhavnym korporatyvnyim sektorom [Public corporate sector management mechanism]. *Макроекономічні аспекти сучасної економіки* [Macroeconomic aspects of modern economy]. №3(168). 3-8. [in Ukrainian].

4. Jennings, Michael D. (2000). «Gap analysis: concepts, methods, and recent results». *Landscape ecology* 15.1, 5-20.

Jennings, Michael D. (2000). «Gap analysis: concepts, methods, and recent results». *Landscape ecology* 15.1, 5-20. [in English].

5. Mikoluk, K. (2013). Gap Analysis Template: The 3 Key Elements of Effective Gap Analysis.

Mikoluk, K. (2013). Gap Analysis Template: The 3 Key Elements of Effective Gap Analysis. [in English].

6. Investment attractiveness index. *European Business Association*. URL: [https://eba.com.ua/wp-content/uploads/2020/07/EBA-InvestIndex\\_1H-2020\\_ENG.pdf](https://eba.com.ua/wp-content/uploads/2020/07/EBA-InvestIndex_1H-2020_ENG.pdf) (дата звернення: 20.02.2021).

Investment attractiveness index. (2020). *European Business Association*. <[https://eba.com.ua/wp-content/uploads/2020/07/EBA-InvestIndex\\_1H-2020\\_ENG.pdf](https://eba.com.ua/wp-content/uploads/2020/07/EBA-InvestIndex_1H-2020_ENG.pdf)>. [in English].

7. Результати опитування бізнесу щодо інноваційної діяльності та потреб в українських R&D. *Офіційний веб-сайт Міністерства Освіти і Науки України*. URL: <https://mon.gov.ua/ua/news/na-sajti-mon-rozmisheno-rezultati-opituvannya-biznesu-shodo-innovacijnoyi-diyalnosti-ta-potreb-v-ukrayinskih-rd>.

Rezultaty opytuvannya biznesu shchodo innovatsiinoi diialnosti ta potreb v ukrainskykh R&D [Results of a business survey on innovation and needs in Ukrainian R&D] (дата звернення: 05.03.2021). *Ofitsiyniy veb-sait Ministerstva Osvity i Nauky Ukrainy* [Official website of the Ministry of Education and Science of Ukraine]. <<https://mon.gov.ua/ua/news/na-sajti-mon-rozmisheno-rezultati-opituvannya-biznesu-shodo-innovacijnoyi-diyalnosti-ta-potreb-v-ukrayinskih-rd>>. [in Ukrainian].

8. The Global Competitiveness Report special edition 2020. *World Economic Forum*. URL: [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_TheGlobalCompetitivenessReport2020.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_TheGlobalCompetitivenessReport2020.pdf).

The Global Competitiveness Report special edition 2020. *World Economic Forum*. <[http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_TheGlobalCompetitivenessReport2020.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_TheGlobalCompetitivenessReport2020.pdf)>. [in English].

9. Самойленко В. В. Підвищення кваліфікації персоналу на прикладі провідних країн світу. *Ефективна економіка*. 2019. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7039> (дата звернення: 24.02.2021).

Samoilenko, V. V. (2019). Pidvyshchennia kvalifikatsii personalu na prykladi providnykh krain svitu [Staff training on the example of the world's leading countries]. *Efektivna ekonomika* [Efficient economy]. № 5. <<http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7039>>. [in Ukrainian].



Отримано: 07 березня 2021 р.

Прорецензовано: 19 березня 2021 р.

Прийнято до друку: 22 березня 2021 р.

e-mail: yakakos74@gmail.com

nick.ivanov100@gmail.com

DOI: 10.25264/2311-5149-2021-20(48)-53-58

Козирева О. В., Іванов М. Є. Удосконалення системи управління проектними ризиками в ІТ-компаніях України. Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка»: науковий журнал. Острог: Вид-во НаУОА, березень 2021. № 20(48). С. 53–58.

УДК: 338.28

JEL-класифікація: D81

ORCID-ідентифікатор: 0000-0002-2014-4584

ORCID-ідентифікатор: 0000-0002-1513-1404

**Козирева Олена Вадимівна,***доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри менеджменту і адміністрування Національного фармацевтичного університету, Харківського національного університету міського господарства імені О. М. Бекетова***Іванов Микола Євгенович,***здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти НДЦ індустріальних проблем розвитку НАН України***УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТНИМИ РИЗИКАМИ  
В ІТ-КОМПАНІЯХ УКРАЇНИ**

У статті запропоновано удосконалення системи управління проектними ризиками в ІТ-компаніях України у сучасних економічних умовах. Зазначено, що в умовах сьогодення всі розвинуті країни світу та країни, що прагнуть до розвитку, орієнтовані на інновації та розвиток ІТ-технологій як найбільш перспективних напрямів економічного зростання. Відзначено, що практично у всіх ІТ-компаніях основним процесом загальної системи управління організацією є «управління проектами», а система «управління ризиками» вважається допоміжним, незважаючи на те, що проектні ризики мають величезний вплив на досягнення основних цілей проекту та рентабельність проекту загалом. Зроблено висновок про необхідність удосконалення існуючої системи управління проектними ризиками в ІТ-компаніях України на основі удосконалення оцінки проектних ризиків та визначення послідовності управлінських дій у разі виникнення ризикових ситуацій по проектах.

**Ключові слова:** управління проектними ризиками, система, ІТ-компанії, методи, ефективність.

**Козырева Елена Вадимовна,***доктор экономических наук, профессор, заведующий кафедры менеджмента и администрирования Национального фармацевтического университета***Иванов Николай Евгеньевич,***соискатель третьего (образовательно-научного) уровня высшего образования НИЦ индустриальных проблем развития НАН Украины***СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТНЫМИ РИСКАМИ  
В ІТ-КОМПАНИЯХ УКРАИНЫ**

В статье предложено усовершенствование системы управления проектными рисками в ІТ-компаниях Украины в современных экономических условиях. Отмечено, что в современных условиях все развитые страны мира и страны, стремящиеся к развитию ориентированы на инновации и развитие ІТ-технологий, как наиболее перспективных направлений экономического роста. Отмечено, что практически во всех ІТ-компаниях основным процессом общей системы управления организацией является «управление проектами», а система «управления рисками» считается вспомогательным, несмотря на то, что проектные риски имеют огромное влияние на достижение основных целей проекта и рентабельность проекта в целом. Сделан вывод о необходимости совершенствования существующей системы управления проектными рисками в ІТ-компаниях Украины на основе совершенствования оценки проектных рисков и определения последовательности управленческих действий в случае возникновения рискованных ситуаций по проектам.

**Ключевые слова:** управление проектными рисками, система, ІТ-компания, методы, эффективность.

**Olena Kozyreva,***Doctor of Economics, Professor; Head of the Department of management and administration National University of Pharmacy, O.M.Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv***Mykola Ivanov,***applicant of the third (educational and scientific) level of higher education, Research Center for Industrial Development Problems of the National Academy of Sciences of Ukraine*



## IMPROVEMENT OF THE PROJECT RISK MANAGEMENT SYSTEM IN IT COMPANIES OF UKRAINE

*The article proposes to improve the project risk management system in IT companies of Ukraine in modern economic conditions. It is noted that in today's conditions, all developed countries and countries seeking development are focused on innovation and growth of IT technologies as the most promising areas of economic growth. It is noted that the IT industry is one of the locomotives of Ukraine's economy, which leads in the list of the most promising sectors of the national economy. The COVID-19 pandemic, which affected almost all areas of the national economy, did not significantly affect the development of IT technologies and the activities of IT companies. But, despite the success of the IT sector, it is necessary to improve the existing project risk management system in order to build an effective project management system and to surge the development of domestic IT companies. It is noted that in almost all IT companies the main process of the overall management system of the organization is "project management", and the system of "risk management" is considered ancillary, despite the fact that project risks have a huge impact on achieving key project goals and project profitability. According to the authors, the management of IT companies should pay more attention to quantitative and qualitative assessment of project risks. Measurement of the degree of risk in absolute terms should be used to characterize certain types of losses, and in relative – when comparing the projected level of losses with the real level. Common methods of quantitative assessment of the degree of risk are: statistical method; method of cost-effectiveness analysis; method of expert assessments; analytical method; method of using analogues, etc. It is concluded that it is necessary to improve the existing project risk management system in IT companies of Ukraine on the basis of improving the assessment of project risks and determining the sequence of management actions in case of risk situations for projects. It is noted that the proposed risk management algorithm will increase the efficiency of the project risk management system in IT companies of Ukraine.*

**Keywords:** project risk management, system, IT companies, methods, efficiency.

**Постановка проблеми.** ІТ-галузь є одним з локомотивів розвитку економіки України, що лідирує у списку найбільш перспективних галузей національного господарства. Пандемія COVID-19, яка зачепила практично всі сфери національної економіки, не значно вплинула на розвиток ІТ-технологій та діяльність ІТ-компаній. Але, незважаючи на успіх ІТ-сфери, для побудови ефективної системи управління проектами та розвитку вітчизняних ІТ-компаній необхідно удосконалення існуючої системи управління проектними ризиками.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Теоретичні та методичні аспекти управління ризиками у різних сферах національної економіки висвітлені у наукових працях багатьох вчених-економістів. Серед них: В. Вітлінський [1], Н. Внукова [2], В. Глібчук [3], В. Гранатуров [4], І. Посохов [5] та ін.

Питання управління проектами та проблеми розвитку ІТ-компаній України досліджені у працях А. Гушенкової [6], Є. Крижановського [7], В. Якимчука [8] та ін.

Але, на жаль, ряд питань щодо управління проектними ризиками в ІТ-компаніях та методи їх удосконалення у сучасних економічних умовах не були опрацьовані у достатньому обсязі та потребують більш детального дослідження.

**Мета статті:** удосконалити систему управління проектними ризиками в ІТ-компаніях України у сучасних економічних умовах.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** В умовах сьогодення всі розвинуті країни світу та країни, що прагнуть до розвитку, орієнтовані на інновації та розвиток ІТ-технологій як найбільш перспективних напрямів економічного зростання. Уряди таких країн, як Ізраїль, Японія, Китай, Корея, Індія, Малайзія активно інвестують у сферу високих технологій, проводять політику підтримки цієї сфери та надають великі преференції представникам малого та середнього бізнесу даної галузі.

ІТ-сектор продовжує залишатися одним з найбільш динамічних сегментів національної економіки України та є джерелом надходження валютних коштів до країни. Ключовими елементами ІТ-послуг в Україні, за даними фахівців Pricewaterhouse Coopers [9], є:

– ІТ-підтримка та аутсорсинг – різноманітні послуги для підтримки, розміщення, оновлення, інтеграції та налаштування ІТ-продуктів, розроблених третіми сторонами;

– Custom Application Development – послуги під час повного або частини циклу розробки програмного забезпечення, що дозволяють забезпечити додаткову вартість шляхом розробки продукту, хоча право на інтелектуальну власність повністю належить клієнтам;

– ІТ-консалтинг та оцифрування – частина CAD- або окремих сервісів, що складаються з послуг консалтингу;

– Аутсорсинг R&D бізнес-процесів – послуги з великою доданою вартістю, що представляють суміш ІТ-консалтингу та CAD, але з невизначеними межами та постійними повтореннями циклу розробки ПЗ.

У табл. 1 представлено список компаній-лідерів у ІТ-галузі та інформацію щодо чисельності персоналу та міст розташування. Близько половини ІТ-компаній зареєстровані у м. Києві, але значна кількість представництв розташовано у Харкові, Дніпрі, Львові та Одесі.



Таблиця 1

## Топ-10 ІТ-компаній України за 2019 р.

Місце у рейтингу	Назва компанії	Міста розташування (Україна)	Чисельність персоналу (осіб)	З них технічних спеціалістів, %
1	EPAM	Київ, Харків, Львів, Дніпро, Вінниця	7500	89,03
2	SoftServe	Київ, Харків, Львів, Дніпро, Рівне, Чернівці, Івано-Франківськ	7082	81,6
3	GlobalLogic	Київ, Харків, Львів, Миколаїв	4363	93,3
4	Luxoft	Київ, Дніпро, Одеса	3670	98,0
5	Ciklum	Київ, Харків, Львів, Дніпро, Одеса, Вінниця	2867	87,4
6	NIX Solutions Ltd	Харків	2004	89,5
7	Infopulse	Київ, Харків, Львів, Одеса, Вінниця, Житомир, Чернігів	1900	88,5
8	Intellias	Київ, Харків, Львів, Одеса, Івано-Франківськ	1521	81,0
9	DataArt	Київ, Харків, Львів, Дніпро, Одеса, Херсон	1474	86,7
10	ZONE3000	Харків, Львів, Дніпро	1450	27,0

Джерело: складено за [10].

Дослідивши структуру персоналу провідних ІТ-компаній України, можна дійти висновку, що, окрім технічних спеціалістів, майже всі компанії мають достатній штат менеджерів, який приймає управлінські рішення та забезпечує супроводження всіх проектів від їх початку до реалізації.

Сьогодні одним із основних завдань менеджменту ІТ-компаній є удосконалення системи управління ризиками проектною діяльністю, оскільки тільки якісно побудована система ризик-менеджменту може захистити учасників проектною діяльністю на всіх стадіях проекту від різних видів ризиків.

Загальновідомо, що будь-яка система управління прагне до вдосконалення. Система управління проектними ризиками не є винятком, оскільки вона являє собою сукупність взаємопов'язаних і взаємозалежних елементів, що утворюють впорядковану цілісність, єдність та забезпечує ефективність проектною діяльністю.

Зазвичай ІТ-проектном вважається комплекс певних робіт, спрямований на розробку нового продукту, що має термін виконання, критерії якості і гарантії успішного завершення.

На думку авторів, під проектним ризиком слід розуміти небезпеку небажаних відхилень від очікуваних станів проекту в майбутньому, із розрахунку яких і приймаються рішення в даний момент [11].

В зв'язку з тим, що проектні ризики мають дуже великий вплив на досягнення основних цілей проекту, вони потребують окремої системи управління ризиками.

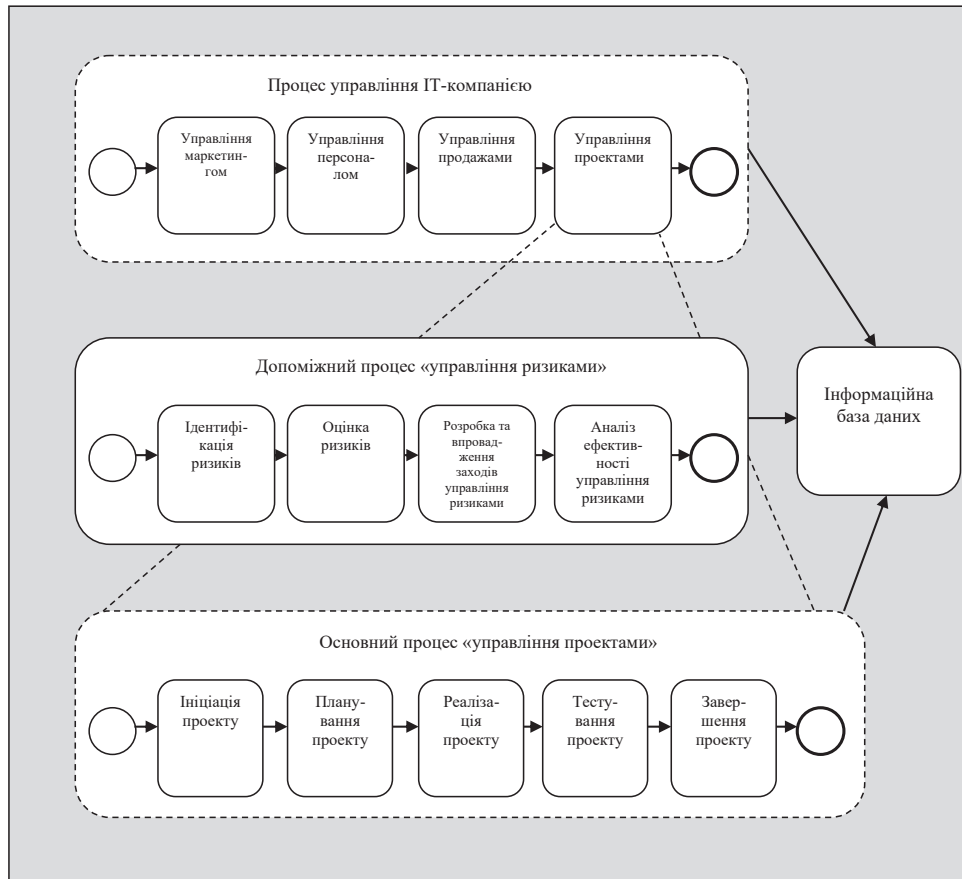
Існуюча система управління проектними ризиками має чотири основні етапи: визначення ризиків; оцінювання ризиків; розробка заходів щодо реагування на ризики; контроль ризиків. На жаль, така система не відповідає сучасним умовам ринку та не дає можливість використовувати всі інструменти ризик-менеджменту для успішного виконання проекту.

Практично у всіх ІТ-компаніях основним процесом загальної системи управління організацією є «управління проектами», а система «управління ризиками» вважається допоміжним, незважаючи на те, що проектні ризики мають величезний вплив на досягнення основних цілей проекту та рентабельність проекту загалом (рис. 1).

На думку авторів, менеджменту ІТ-компаній більшу увагу слід приділяти кількісній та якісній оцінці проектних ризиків. Вимірювання ступеня ризику в абсолютних величинах доцільно застосовувати для характеристик окремих видів втрат, а у відносних – при порівнянні прогнозованого рівня втрат з реальним рівнем.

Розповсюдженими методами кількісної оцінки ступеня ризику є такі: статистичний метод; метод аналізу доцільності затрат; метод експертних оцінок; аналітичний метод; метод використання аналогів та ін. [12].

Взагалі потенційний вплив ризику на проект оцінюється як добуток ймовірності виникнення та ступеню його впливу. В залежності від отриманого значення показника ризику для кожної з ймовірних ризикових подій необхідно визначити заплановані заходи реагування на них.



**Рис. 1. Система взаємозв'язку процесу «управління ризиками» та «процесу управління проектами» (розроблено авторами)**

Якщо вважати, що проектний ризик є ймовірністю втрати прибутку компанією, то в цьому випадку критерієм оцінки проектного ризику можна вважати ймовірність того, що одержаний фінансовий результат виявиться меншим, чим очікувалося:

$$R_{\text{л}} = P \times (D_{\text{пл}} - D), \quad (1)$$

де  $R_{\text{л}}$  – критерій оцінки проектного ризику;

$P$  – ймовірність;

$D_{\text{пл}}$  – запланований фінансовий результат;

$D$  – одержаний фінансовий результат.

Цей метод дає змогу оцінити рівень проектного ризику тільки після одержання певного фінансового результату в той час, коли необхідна оцінка ризику на етапі прийняття рішень.

Деякі ризик-менеджери пропонують у якості оцінки проектного ризику абсолютну величину, яка визначається як добуток очікуваного збитку на ймовірність того, що цей збиток відбудеться:

$$R_{\text{л}} = Z_{\text{оч}} \times P(Z), \quad (2)$$

де  $R_{\text{л}}$  – ступінь проектного ризику;

$Z_{\text{оч}}$  – очікуваний збиток;

$P(Z)$  – ймовірність збитку.

Зауважимо, що, які б рішення не приймалися в процесі планування та реалізації проекту, його стратегічною ціллю повинно бути балансування між ризиком та запланованим фінансовим результатом без спроб повністю уникнути ризику, що є практично неможливим. Тобто потрібно використання дійових методів управління ризиками, наукове обґрунтування яких надасть можливість приймати ефективні управлінські рішення.

На основі проведених досліджень запропоновано алгоритм управління ризиковою ситуацією, що містить управлінські рішення щодо формування інформаційної бази, діагностики ризикової ситуації, контролю й розробки рекомендацій з підвищення ефективності системи управління проектними ризиками в ІТ-компаніях України (рис. 2).



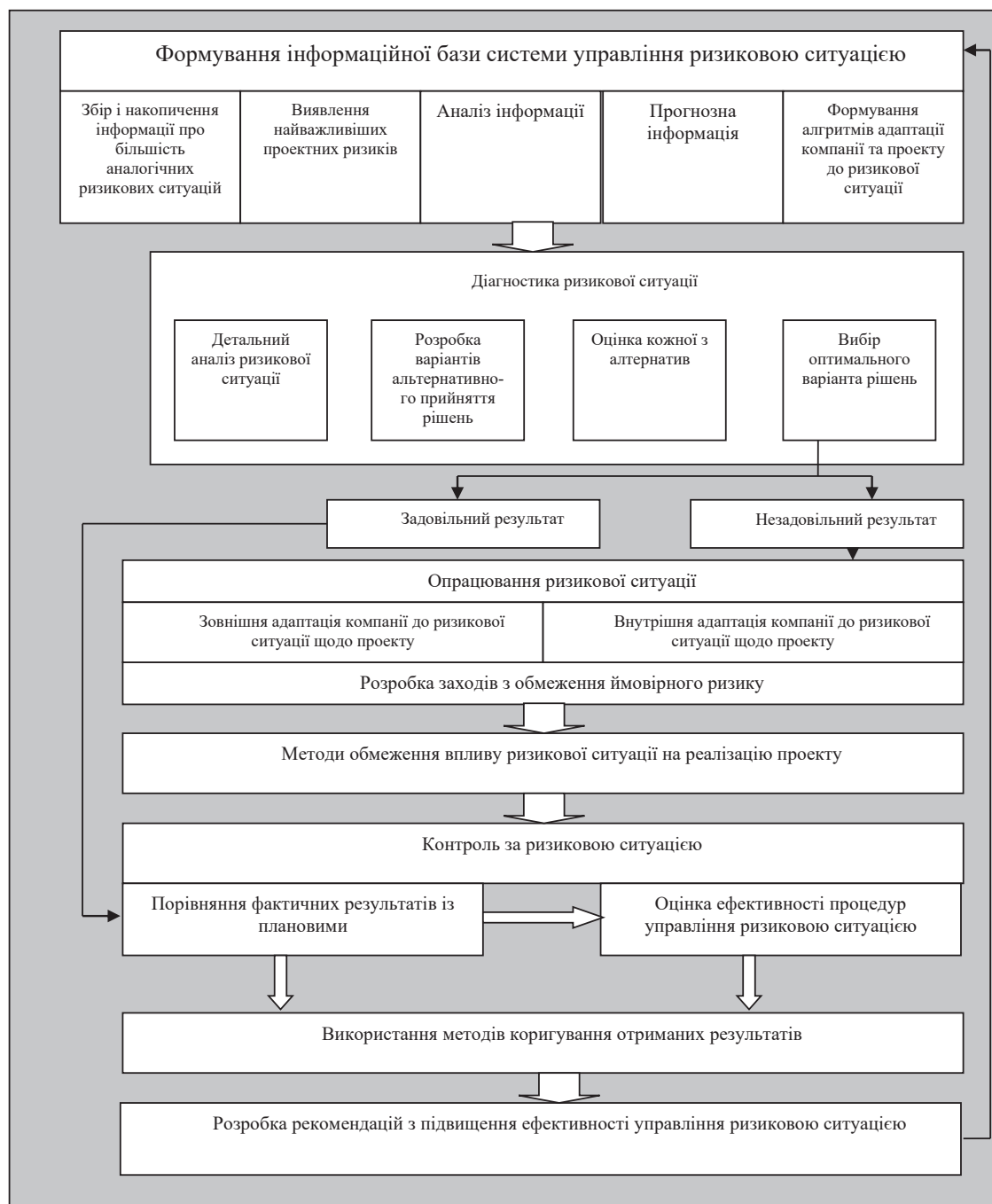


Рис. 2. Алгоритм управління ризиковою ситуацією в ІТ-компанії

Запропонований алгоритм управління ризиковою ситуацією в ІТ-компанії визначає послідовність управлінських дій у разі виникнення ризикової ситуації по проекту та дозволяє своєчасно реагувати на зміни параметрів проектів у процесі їхньої реалізації, а також приймати якісні управлінські рішення щодо управління ризиками.

**Висновки.** У результаті проведеного дослідження зроблено висновок про необхідність удосконалення існуючої системи управління проектними ризиками в ІТ-компаніях України на основі удосконалення оцінки проектних ризиків та визначення послідовності управлінських дій у разі виникнення ризикових ситуацій по проектах. Запропонований алгоритм управління ризиковою ситуацією дозволить підвищити ефективність системи управління проектними ризиками в ІТ-компаніях України.

**Перспективою подальших досліджень** має бути побудова економіко-математичної моделі управління проектними ризиками в ІТ-компаніях України.



### Література:

1. Вітлінський В. В., Великоіваненко Г. І. Ризикологія в економіці та підприємстві : монографія. Київ : КНЕУ, 2004. 480 с.
2. Vitlinskyi, V. V., Velykoivanenko, H. I. (2004). *Ryzykologhiia v ekonomitsi ta pidpriemnytstvi: monohrafiia [Riskology in economics and entrepreneurship: monograph]*. Kyiv: KNEU, 480. [in Ukrainian].
3. Внукова Н. М., Смоляк В. А. Економічна оцінка ризику діяльності підприємств: проблеми теорії та практики : монографія. Харків : ВД «ІНЖЕК», 2006. 184 с.
4. Vnukova, N. M., Smoliak, V. A. (2006). *Ekonomichna otsinka ryzyku diialnosti pidpriemstv: problemy teorii ta praktyky: monohrafiia [Economic risk assessment of enterprises: problems of theory and practice: monograph]*. Harkiv: VD «INZHEK», 184. [in Ukrainian].
5. Глібчук В. М. Сутність ризику як економічної категорії. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»: Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. 2007. № 599. С. 102–107.
6. Hlibchuk, V. M. (2007). *Sutnist ryzyku yak ekonomichnoi katehorii [The essence of risk as an economic category]*. *Visnyk Natsionalnoho universytetu «Lvivska politekhnika»: Menedzhment ta pidpriemnytstvo v Ukraini: etapy stanovlennia i problemy rozvytku [Bulletin of the National University "Lviv Polytechnic": Management and Entrepreneurship in Ukraine: Stages of Formation and Problems of Development]*. № 599, 102–107. [in Ukrainian].
7. Гранатуров В. М., Литовченко И. В. Управление предпринимательскими рисками: вопросы теории и практики : монография. Одесса : МЧП «Эвен», 2005. 204 с.
8. Granaturov, V. M., Litovchenko, I. V. (2005). *Upravlenie predprinimatelskimi riskami: voprosy teorii i praktiki: monografiya [Business risk management: theory and practice: monograph]*. Odessa: MChP «Even», 204. [in Russian].
9. Посохов І. М. Теоретичні та практичні аспекти управління ризиками корпорацій : монографія. Харків : Слово, 2014. 499 с.
10. Posokhov, I. M. (2014). *Teoretychni ta praktychni aspekty upravlinnia ryzykamy korporatsii: monohrafiia [Theoretical and practical aspects of risk management of corporations: monograph]*. Kharkiv: Slovo, 499. [in Ukrainian].
11. Глушенкова А. А. Особливості управління інноваційними проектами в сфері телекомунікацій та інформатизації. *Економіка. Менеджмент. Бізнес* 2015. № 4 (14). С. 72–77.
12. Hlushenkova, A. A. (2015). *Osoblyvosti upravlinnia innovatsiinymu proiektamy v sferi telekomunikatsii ta informatyzatsii [Features of management of innovative projects in the field of telecommunications and informatization]*. *Ekonomika. Menedzhment. Biznes [Economy. Management. Business]*. №4 (14), 72-77. [in Ukrainian].
13. Крижановський Є. М., Ящолт А. Р., Жуков С. О., Козачко О. М. Моделювання бізнес-процесів та управління ІТ-проектами. Вінниця : ВНТУ, 2018. 91 с.
14. Kryzhanovskiy, Ye. M., Yashcholt, A. R., Zhukov, S. O., Kozachko, O. M. (2018). *Modeliuvannia biznes-protsesiv ta upravlinnia IT-proiektamy [Modeling of business processes and management of IT projects]*. Vinnytsia: VNTU, 91. [in Ukrainian].
15. Якимчук В. С., Носовець О. К. Засоби планування та реалізації ІТ- проектів : навчальний посібник для студентів спеціальності 122 «Комп'ютерні науки та інформаційні технології», спеціалізації «Інформаційні технології в біології та медицині». Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2018. 52 с.
16. Yakymchuk, V. S., Nosovets, O. K. (2018). *Zasoby planuvannia ta realizatsii IT- proektiv: navchalnyi posibnyk dlia studentiv spetsialnosti 122 "Kompiuterni nauky ta informatsiini tekhnolohii", spetsializatsii "Informatsiini tekhnolohii v biolohii ta medytsyni" [Tools for planning and implementation of IT projects: a textbook for students majoring in 122 "Computer Science and Information Technology", specialization "Information Technology in Biology and Medicine"]*. Kyiv: KPI im. Ihoria Sikorskoho, 52. [in Ukrainian].
17. АЕQUO. Infographic Atlas «Information Technology Industry in Ukraine». URL: [https://aequo.ua/publication/Insights/infographic\\_atlas\\_information\\_technology\\_industry\\_in\\_ukraine/](https://aequo.ua/publication/Insights/infographic_atlas_information_technology_industry_in_ukraine/) (дата звернення; 15 лютого 2021 р.).
18. АЕQUO. Infographic Atlas «Information Technology Industry in Ukraine». <[https://aequo.ua/publication/Insights/infographic\\_atlas\\_information\\_technology\\_industry\\_in\\_ukraine/](https://aequo.ua/publication/Insights/infographic_atlas_information_technology_industry_in_ukraine/)>. [in English].
19. Топ-50 ІТ-компаній України, липень 2019: 60 тисяч спеціалістів і подолання відмітки «7000 фахівців». Редакція DOU. 2019. URL: [https://dou.ua/lenta/articles/top\(50\)\(july\(2019/](https://dou.ua/lenta/articles/top(50)(july(2019/) (дата звернення: 15.02.2021).
20. Top-50 IT-companii Ukrainy, lypen 2019: 60 tysiach spetsialistiv i podolannia vidmitky "7000 fakhivtsiv" (2019) [Top 50 IT companies of Ukraine, July 2019: 60 thousand specialists and overcoming the mark of «7000 specialists»]. Redaktsiia DOU. < [https://dou.ua/lenta/articles/top\(50\)\(july\(2019/](https://dou.ua/lenta/articles/top(50)(july(2019/)>. [in Ukrainian].
21. Козирева О. В., Іванов М. Є. Теоретичні аспекти управління проектними ризиками в ІТ-компаніях. *Бізнес Інформ*. 2019. № 12. С. 420–425. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2019-12-420-425>.
22. Kozyrjeva, O. V., Ivanov, M. Ye. (2019). *Teoretychni aspekty upravlinnia proektnymu ryzykamy v IT-kompaniiakh [Theoretical aspects of project risk management in IT companies]*. *Biznes Inform [Business Inform]*. № 12, 420 – 425. [in Ukrainian].
23. Рішняк І. В. Моделювання процесів проектування схем реляційних баз даних та оцінювання ризиків прийняття проектних рішень. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»: Інформаційні системи та мережі*. 2002. № 464. С. 284–294.
24. Rishniak, I. V. (2002). *Modeliuvannia protsesiv proektuvannia skhem reliatsiinykh baz danykh ta otsiniuvannia ryzykiv pryiniattia proektnykh rishen [Modeling of relational database schema design processes and risk assessment of design decisions]*. *Visnyk Natsionalnoho universytetu «Lvivska politekhnika»: Informatsiini systemy ta merezhi [Bulletin of the National University "Lviv Polytechnic": Information systems and networks.]*. 2002. № 464. S. 284 – 294. [in Ukrainian].

Отримано: 13 грудня 2020 р.

Прорецензовано: 02 січня 2021 р.

Прийнято до друку: 11 січня 2021 р.

e-mail: avmvpmailru@gmail.com

DOI: 10.25264/2311-5149-2021-20(48)-59-66

Коноваленко А. С. Індикатори управління безпекою харчування дітей. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка»* : науковий журнал. Острог : Вид-во НаУОА, березень 2021. № 20(48). С. 59–66.

УДК: 338.439.02

JEL-кодифікація: M31

ORCID-ідентифікатор: 0000-0001-9061-5989

**Коноваленко Анастасія Сергіївна,**кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри маркетингу  
Таврійського державного агротехнологічного університету ім. Д. Моторного**ІНДИКАТОРИ УПРАВЛІННЯ БЕЗПЕКОЮ ХАРЧУВАННЯ ДІТЕЙ**

Забезпечення безпеки харчування дітей є стратегічним завданням держави та потребує наукового обґрунтування шляхів, напрямів використання існуючого потенціалу його підвищення. У статті запропоновано алгоритм моніторингу ефективності управління, що передбачає послідовні етапи з урахуванням впровадження маркетингового механізму. Розробка стратегічних напрямів підвищення безпеки харчування дітей потребує моніторингу поточного стану, визначення чинників існуючої динаміки, що ускладнено відсутністю методичних підходів до оцінки ефективності управління безпекою харчування.

На основі аналізу компонентів продовольчої безпеки зазначено параметри безпеки харчування дітей, засновані на критеріях Римської декларації про всесвітню продовольчу безпеку та FAO. Запропоновано систему ключових індикаторів рівня безпеки харчування дітей, які передбачають макроекономічні та маркетингові індикатори, що характеризують рівень фізичної та фінансової доступності продовольства, якості та безпечності продуктів харчування, а також враховують поведінковий аспект. Окреслено методи збору інформації для оцінки управління безпекою харчування дітей, що передбачають отримання як вторинної, так і первинної інформації.

**Ключові слова:** безпека харчування, індикатори, споживач, продовольча безпека, поведінка споживача.

**Коноваленко Анастасія Сергеевна,**кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры маркетинга  
Таврического государственного агротехнологического университета им. Д. Моторного**ИНДИКАТОРЫ УПРАВЛЕНИЯ БЕЗОПАСНОСТЬЮ ПИТАНИЯ ДЕТЕЙ**

Обеспечение безопасности питания детей является стратегической задачей государства и требует научного обоснования путей, направлений использования существующего потенциала его повышения. В статье предложен алгоритм мониторинга эффективности управления, который предполагает последовательные этапы с учетом внедрения маркетингового механизма. Разработка стратегических направлений повышения безопасности питания детей требует мониторинга текущего состояния, определения факторов существующей динамики, что затруднено отсутствием методических подходов к оценке эффективности управления безопасностью питания детей.

На основе анализа компонентов продовольственной безопасности указаны параметры безопасности питания детей, основанные на критериях Римской декларации о всемирной продовольственной безопасности и FAO. Предложена система ключевых индикаторов уровня безопасности питания детей, предусматривающих макроэкономические и маркетинговые индикаторы, характеризующие уровень физической и финансовой доступности продовольствия, качества и безопасности продуктов питания, а также учитывают поведенческий аспект. Определены методы сбора информации для оценки управления безопасностью питания детей, которые предполагают получение в качестве вторичной, так и первичной информации.

**Ключевые слова:** безопасность питания, индикаторы, потребитель, продовольственная безопасность, поведение потребителя.

**Anastasiia Konovalenko,**PhD in Economics, Associate Professor, Department of Marketing,  
Dmytro Motornyi Tavria State Agrotechnological University**CHILD NUTRITION SAFETY MANAGEMENT INDICATORS**

Ensuring the safety of children's nutrition is a strategic task of the state and requires a scientific justification of ways, directions of using the existing potential to increase it. The article considers approaches to assessing the effectiveness of nutrition management of school-age children, proposes an algorithm for monitoring the effectiveness of management, which provides for the cyclical implementation of a number of successive stages, taking into account the implementation of the



marketing mechanism. It is noted that according to the overall rating of the Global Food Security Index, Ukraine in 2019 improved its position compared to the previous period, which characterizes the presence of positive changes in the field of food security. However, the adjustment of existing programs and the development of new strategic directions for improving the safety of children's nutrition requires monitoring of the current situation, determining the factors of the existing dynamics, which is complicated by the lack of methodological approaches to assessing the effectiveness of food safety management.

Based on the analysis of the components of food security, the children's food safety parameters based on the criteria of the Rome Declaration on World Food Security and FAO are indicated. A system of key indicators for children's food safety is proposed, providing macroeconomic and marketing indicators that characterize the level of physical and financial availability of food, quality and safety of food, and take into account behavioral aspects (namely motivated choice of healthy food by children). The behavioral aspect of food safety is manifested through the model of children's consuming behavior in the market. Methods of collecting information for the assessment of child nutrition safety management, which provide for obtaining both secondary and primary information, are outlined.

**Keywords:** food safety, indicators, consumer, food security, consumer behavior.

**Постановка проблеми.** Забезпечення належного рівня харчування дітей є стратегічним завданням держави та потребує всебічного й комплексного наукового обґрунтування шляхів, напрямів використання існуючого потенціалу його підвищення. Однак, обґрунтування стратегії підвищення рівня безпеки харчування дітей ускладнюється відсутністю методичної бази для здійснення поточного стану оцінки ефективності управління безпекою харчування дітей, відсутністю загальних методичних підходів до визначення безпекових аспектів харчування дітей шкільного віку, не існує обґрунтованої системи індикаторів та підходів до надання кількісної оцінки наслідкам управлінських рішень в сфері вирішення соціальних проблем суспільства. Вирішення цього завдання можливо здійснити на основі розробки системи індикаторів управління безпекою харчування дітей шляхом комбінування кількісних, якісних, соціометричних та інформативних методів оцінювання.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Значна кількість наукових напрацювань вітчизняних вчених присвячена моніторингу рівня та якості харчування дітей в Україні з огляду на його вплив на стан здоров'я дітей. У своїх роботах дослідники І. П. Козярін, В. Р. Кучма, В. Ф. Лапшин, В. Б. Педан, В. Б. Спиричев зазначали, що достатній рівень та якість харчування у дитинстві є одним з найголовніших факторів, що формують потенціал здоров'я, тривалість, якість життя й працездатність людини упродовж всього життя. Увага низки науковців зосереджена на дослідженні харчового статусу дитячого населення України з метою його корекції та актуалізації, у тому числі цим питанням було присвячено роботи В. І. Берзін, М. П. Гуліч, В. П. Кульчицької, Н. С. Польки, А. М. Сердюк тощо. Здебільшого наукові напрацювання стосуються медичних та педагогічних аспектів харчування дітей, однак досі залишаються мало дослідженими питання ефективності державного регулювання та маркетингового впливу на безпекові аспекти харчування дітей шкільного віку.

**Мета статті:** визначити систему індикаторів рівня управління безпеки харчування дітей шкільного віку для оцінювання результативності управління та визначити потенціал підвищення рівня безпеки харчування дітей.

Результати дослідження. Загальне розуміння поняття ефективності управління полягає у якісному виконанні основних функцій, що проявляється у досягненні бажаної мети за результатами здійснення контролю. Система управління безпекою харчування дітей націлена на підвищення рівня безпеки харчування дітей. Розроблений алгоритм моніторингу ефективності управління передбачає циклічність управління на основі впровадження маркетингового механізму управління безпекою харчування дітей шкільного віку (рис. 1).

Зазначені етапи передбачають послідовне виконання завдань, у тому числі оцінки функціонування маркетингового механізму має бути здійснена на основі аналізу динаміки індикаторів, відсутність яких унеможливає корегування існуючих програм. З метою формування науково-методичних підходів оцінювання результативності управління безпекою харчування дітей шкільного віку, вибору критеріїв, підходів до їх оцінки тощо, здійснено контекстний аналіз документів і публікацій, в яких висвітлено питання оцінки ефективності управління у продовольчій сфері. Зокрема, продовольча безпека країни полягає у здатності країни забезпечити населенню доступ до якісних і корисних продуктів харчування. В Україні рівень продовольчої безпеки оцінюють на основі ключових параметрів, зазначених Постановою Кабінету Міністрів України від 05.12.2007 р., а саме:

- добова енергетична цінність раціону харчування людини;
- забезпечення раціону людини основними видами продуктів;
- достатність запасів зерна у державних ресурсах;
- економічна доступність продуктів харчування;
- диференціація вартості харчування за соціальними групами;
- смність внутрішнього ринку окремих продуктів;
- продовольча незалежність за окремими продуктами [1].



**Рис. 1.** Алгоритм оцінки ефективності управління безпекою харчування дітей шкільного віку

Джерело: розробка автора.

Римська декларація про всесвітню продовольчу безпеку зазначає обов'язок «кожної країни забезпечити право людини на повноцінне харчування» та окреслює такі компоненти продовольчої безпеки, як фізичну та економічну доступність, продовольчу незалежність, надійність відносно сезонних та погодних коливань та сталий розвиток виробництва [2, с. 140]. З огляду на зазначені компоненти сформульовано параметри оцінки безпеки харчування дітей (табл. 1).

З метою оцінки здатності та потенціалу держави забезпечити оптимальний рівень продовольчої безпеки застосовують індекс продовольчої безпеки. У 2010 р. було започатковано формування загального рейтингу Глобального індексу продовольчої безпеки (Global Food Security Index) у 109 країнах світу, який враховував такі показники: якість, безпека, фізична та фінансова доступність продуктів харчування. З 2014 р. методика визначення Індексу стала враховувати вплив додаткових чинників (ожиріння і продовольчі втрати), які характеризують доступність безпечного, поживного та фінансово доступного продовольства [3]. Вже у 2017 р. введено додатковий чинник визначення GFSI – показник природних ресурсів та стійкості. З 2017 р. оприлюднюють два варіанти Індексу: середній рейтинг продовольчої безпеки на основі трьох основних показників та скорегований рейтинг з урахуванням впливу природних факторів.

Таблиця 1

**Параметри безпеки харчування дітей, основані на критеріях Римської декларації про всесвітню продовольчу безпеку**

Критерії Римської декларації про всесвітню продовольчу безпеку	Параметри безпеки харчування дітей
1. Фізична та економічна доступність	Доступність для дітей необхідної кількості продуктів харчування необхідної якості. Забезпечення батьків (або осіб, які їх замінюють) ресурсами, необхідними для забезпечення повноцінного харчування дітей
2. Продовольча незалежність	Забезпечення харчування дітей силами виробників продовольства на внутрішньому ринку
3. Надійність відносно сезонних та погодних коливань	Врахування впливу макрооточення на систему управління безпекою харчування дітей, забезпечення гарантованого повноцінного харчування дітей на постійній основі та розробка адаптивних програм, враховуючи мінливість зовнішнього середовища ринку продуктів харчування для дітей
4. Сталий розвиток виробництва	Підвищення якості харчування дітей за рахунок створення належних умов для інноваційного розвитку виробництва продуктами

Джерело: розроблено автором



За даними скорегованого рейтингу у 2019 р. перші три позиція посіли Ірландія, Австрія, Франція, що зумовлено наявністю в цих державах сприятливих погодних умов та продуктів харчування, які є якісними, безпечними, фінансово та фізично доступними. У цих країнах дотримуються високих стандартів виробництва продукції, що дозволяє забезпечувати високий рівень продовольчої безпеки, виробники продуктів харчування мають доступ до дешевих кредитів завдяки державній підтримці, що дозволяє їм забезпечувати потреби внутрішнього ринку у якісних продуктах та експортувати частину виготовленої продукції. Населення наведених країн має високий рівень життя, що обумовлює наявність можливостей забезпечення родин якісними та різноманітними продуктами харчування [3].

Україна у 2019 р. покращила загальний показник GFSI порівняно з попереднім періодом та посіла 76 позицію у рейтингу. Сильними сторонами України є безпека харчових продуктів, низька частка населення за глобальною межею бідності, мінімальні зміни середніх витрат на харчування, низький рівень втрат продовольства. Позитивно впливають на безпеку харчування фінансування програм безпеки харчових продуктів в Україні, наявність відповідних приміщень для зберігання врожаю, здатність безпечно зберігати продукти, залізнична інфраструктура, дієвочна різноманітність, наявність поживних мікроелементів в продуктах харчування та відсоток населення, що має доступ до питної води. Основними викликами для країни є корупція, недостатнє державне фінансування наукових досліджень в АПК, відсутність харчових стандартів [3].

Індикатори безпеки харчування дітей можливо розглядати через чотири параметри продовольчої безпеки держави, які зазначені Міжнародною організацією FAO (Food and Agriculture Organization) (табл. 2).

Вважати рівень продовольчої безпеки достатнім можливо за умов виконання усіх чотирьох зазначених параметрів. Результати наукових досліджень доводять, що харчування дітей шкільного віку має бути раціональним (розумним), що передбачає фізіологічне повноцінне харчування з урахуванням особливостей дітей (особливості обміну речовин, стать, вік, характер активності тощо), яке забезпечує постійний стан внутрішнього середовища організму, підтримує його життєві прояви (ріст, розвиток, діяльність різних органів і систем), сприяє зміцненню здоров'я, підвищенню опору організму людини інфекціям. Розумне харчування з урахуванням умов життя, праці, побуту забезпечує сталість внутрішнього середовища організму людини, діяльність різних органів і систем, гармонійний розвиток, високу працездатність [5].

Харчування у дитячому віці закладає фундамент для здоров'я людини на тривалий час. Перше масштабне дослідження, присвячене виявленню зв'язку харчування людей та проблеми поширеності серцево-судинних захворювань, ожиріння й діабету, був проект «Північна Карелія». Цей проект був реалізованим у Фінляндії з 1973 р. За 35 років смертність від серцево-судинних захворювань серед населення Північної Карелії знизилась на 85 %. Результати цього дослідження було покладено в основу загальноєвропейської «Стратегії з охорони здоров'я – 2020» [6, с. 123].

Таблиця 2

**Параметри безпеки харчування дітей, основані на критеріях FAO**

Параметри безпеки харчування FAO	Параметри безпеки харчування дітей
1. Кількісна та якісна достатність забезпечення їжею населення за рахунок внутрішнього виробництва або імпорту (включаючи продовольчу допомогу)	Доступність для дітей необхідної кількості продуктів харчування необхідної якості
2. Наявність у населення ресурсів, необхідних для придбання продуктів, які забезпечують повноцінне харчування	Забезпечення батьків (або осіб, які їх замінюють) ресурсами, необхідними для забезпечення повноцінного харчування дітей
3. Процес належного вживання продуктів харчування, доступ до чистої води, підтримка належного рівня санітарії та охорони здоров'я відповідно до фізіологічних потреб	Забезпечення належних умов харчування, у тому числі за рахунок організації водопостачання, належного рівня санітарії, врахування індивідуальних потреб та особливостей, виходячи із стану здоров'я дитини, вікових, статевих, географічних та інших особливостей
4. Стабільність забезпечення продуктами харчування на постійній основі	Врахування впливу макрооточення на систему управління безпекою харчування дітей, забезпечення гарантованого повноцінного харчування дітей на постійній основі

Джерело: розроблено автором на основі [4]

Безпечне харчування дітей шкільного віку має забезпечувати фізіологічні потреби дитини, а саме:

- компенсацію витрат енергії;
- дотримання режиму та регулярності споживання їжі;
- забезпечення організму необхідними речовинами з урахуванням статевих, вікових, індивідуальних особливостей організму;
- забезпечення збалансованості раціону харчування для фізичного та інтелектуального розвитку дитини;



- врахування сезонних особливостей у режимі харчування;
- компенсацію регіонального дефіциту мікроелементів у раціоні [7, с. 19].

У ході поглибленого вивчення стану здоров'я населення встановлено, що хронічні захворювання органів травлення частіше фіксуються при профілактичних оглядах серед населення з низьким соціально-економічним статусом. Так, виразкова хвороба шлунку та 12-типалої кишки реєструвалася серед найменш матеріально забезпеченої групи у 2,4 рази частіше, ніж серед найбільш заможної, а хронічний гастрит, відповідно, у 3,3 рази. Одноманітний набір продуктів харчування в добовому раціоні сімей, дефіцит свіжих овочів та фруктів призводить до дефіциту вітамінів. У зимовий період тільки 9 % родин регулярно, 4–5 разів на тиждень, включають до раціону салати зі свіжих овочів, ще рідше вживають у їжу свіжі фрукти. Фактично має місце переважно вуглеводна модель харчування при дефіциті білків тваринного походження. Неповноцінне харчування є також вагомим фактором ризику розвитку захворювань органів травлення. З 1990 р. поширеність хвороб органів травлення серед дорослого населення України зросла на 55 %. Найбільш високими темпами зростала поширеність захворювань підшлункової залози (у 4 рази) та жовчнокам'яної хвороби (у 2,5 рази) [8, с. 8].

Сучасні соціально-економічні умови життя населення України змінюються під впливом значної низки внутрішніх чинників та глобальних тенденцій. Життя сучасних дітей шкільного віку супроводжується зміною умов навчання, запровадженням нових форм та програм. Однак, фізична та фінансова доступність продовольства для забезпечення базових потреб населення у раціональному харчуванні, рівень якості продуктів та забезпеченість продовольчої галузі ресурсами є факторами, що впливають на рівень продовольчої безпеки держави та виступають індикаторами її соціальної стабільності [2, с. 140].

У проекті Закону України «Про продовольчу безпеку України» зазначено основні принципи формування продовольчої безпеки населення, а саме: фізична та економічна доступність якісних та безпечних харчових продуктів для всіх категорій населення в кількості, що необхідна для активного і здорового життя. В цьому ж проекті Закону акцентовано увагу на тому, що під економічною доступністю продуктів харчування слід розуміти стабільну можливість придбання усіма соціальними і демографічними групами населення основних харчових продуктів в цінах, обсягах, асортименті та відповідної якості, необхідних для забезпечення раціонального харчування [9]. Можемо зробити висновок, що отримання дітьми необхідних для забезпечення їх раціонального харчування продуктів має бути одним з критеріїв оцінки рівня безпеки харчування дітей.

Згідно ст. 1 Закону України «Про державну підтримку сільського господарства в Україні» продовольча безпека визначається як захищеність життєвих інтересів людини, яка виражається у гарантуванні державою безперешкодного економічного доступу людини до продуктів харчування з метою підтримання її звичайної життєвої діяльності [10]. У ст. 1 Закону України «Про основи національної безпеки» продовольча безпека визначається як стан економіки держави, при якому забезпечується продовольча незалежність країни і гарантується стійка та надійна фізична і економічна доступність для всього населення основних видів харчових продуктів, які відповідають встановленим законом вимогам щодо якості та безпечності в кількості, необхідній для активного та здорового життя [10]. Такий підхід до визначення поняття «продовольча безпека» свідчить про те, що безпека харчування здебільшого розглядається як економічне явище, а не тільки медичний аспект.

Н. П. Чорна, досліджуючи ризики продовольчої безпеки, акцентувала увагу на тому, що диференційованість підходів до оцінки рівня продовольчої безпеки полягає у різниці пріоритетів для конкретних регіонів низки складових забезпечення продовольчої безпеки, серед яких фізична і соціальна доступність продовольчих товарів, повноцінне та різноманітне харчування, висока якість і безпечність для здоров'я продуктів харчування [11, с. 116].

Велике значення на модель споживчої поведінки дітей на ринку продуктів та послуг харчування мають зовнішні чинники, у тому числі соціальне оточення, яке сприяє формуванню тих чи інших стереотипів харчової поведінки дітей. Американські вчені довели залежність виникнення таких сучасних проблем із здоров'ям дітей, як ожиріння, від умов проживання у неблагополучних районах, рівня освіченості батьків та психологічної обстановки в сім'ї [12; 13; 14]. Результати значної кількості наукових досліджень доводять, що проживання підлітків в умовах неблагополучних родин збільшує їх шанс на надмірну вагу та ожиріння. Особливий вплив на формування здоров'я дітей спричинює рівень освіти батьків, особливо матерів, адже освіта надає різноманітні переваги, які допомагають батькам сприяти навчанню.

За результатами аналізу та узагальнення існуючих підходів до визначення рівня безпеки харчування визначено ключові індикатори рівня безпеки харчування дітей (рис. 2).



Рис. 2. Індикатори рівня безпеки харчування дітей шкільного віку

Джерело: розробка автора.

Доцільно розрізняти макроекономічні індикатори фізичної та фінансової доступності продуктів харчування та маркетингові (ринкові) індикатори, що передбачають оцінку показників відповідності якості та безпечності продуктів харчування та характер мотивованого вибору продуктів харчування дітьми. На модель споживчої поведінки дітей шкільного віку здійснюють вплив зовнішні чинники, однак мотивація при прийнятті рішення про купівлю обумовлює поведінковий аспект безпеки харчування [15, с. 30]. Сформовано систему часткових показників, які дають змогу оцінити окремі індикатори (табл. 3).

Таблиця 3

Система показників рівня безпеки харчування дітей

Індикатори			Показники
Макроекономічні	Доступність продуктів харчування	Фізична доступність	Наявність необхідних продуктів харчування на ринку
		Фінансова доступність	Економічна здатність домогосподарств забезпечити повноцінне харчування Наявність соціального забезпечення держави
Маркетингові	Якість та безпечність харчування		Показники безпеки продуктів харчування та їх відповідність стандартам Показники якості послуг харчування для організованих дитячих колективів
	Мотивований вибір безпечного харчування		Сформована безпеково-орієнтована модель споживчої соціалізації дітей на ринку продуктів та послуг харчування

Джерело: розроблено автором

Доречність поведінкового аспекту доведена у роботах вітчизняних науковців. Так, Г. А. Анохіна, В. В. Харченко, Н. В. Харченко у своїх наукових роботах доводять необхідність українцям переглянути своє ставлення до харчування та способу життя з метою покращення якості життя, збереження здоров'я, профілактики хронічних неінфекційних захворювань тощо. Науковці стверджують, що основою традиційного харчування населення України мають бути натуральні традиційні продукти, яким слід віддавати перевагу при виборі харчування. Існує необхідність раціоналізації споживчої поведінки українців: дотримання помірності в їжі, обмежене вживання рафінованих продуктів, особливо солодощів та жирів низької якості [7, с. 19].

Оцінку індикаторів управління безпекою харчування дітей доцільно здійснювати на основі отриманих в ході досліджень даних, застосовуючи відповідні методи отримання інформації (табл. 4).

Аналіз індикаторів фізичної та фінансової доступності продуктів харчування, їх якості та безпечності, а також індикатора поведінкового аспекту дітей шкільного віку на ринку продуктів та послуг харчування дозволяють оцінити ефективність маркетингового механізму управління безпекою харчування дітей.

В разі виявлення позитивної динаміки можливо стверджувати про ефективність управління та необхідність дотримуватись обраної стратегії. Якщо ж наявна негативна динаміка, це свідчатиме про необхідність перегляду обраної стратегії на основі отриманих попередніх результатів та оцінки поточного стану зовнішнього середовища ринку.





Таблиця 4

## Методи отримання інформації про індикатори управління безпекою харчування дітей

Індикатори		Метод отримання даних	Джерела інформації
Макроекономічні	Доступність продуктів харчування	Проведення кабінетного дослідження Аналіз вторинної інформації	Офіційні статистичні дані, результати наукових досліджень, аналітичні звіти проведеного моніторингу
		Проведення польового дослідження Аналіз первинної інформації	Оцінка стану макромаркетингового середовища Опитування експертів
Маркетингові	Якість та безпекість харчування	Проведення кабінетного дослідження Аналіз вторинної інформації	Офіційні статистичні дані, результати наукових досліджень, аналітичні звіти проведеного моніторингу Оцінка стану мікромаркетингового оточення
		Проведення польового дослідження Аналіз первинної інформації	Опитування дітей та їх батьків щодо задоволеності якістю продуктів та послуг харчування
	Мотивований вибір безпечного харчування	Проведення кабінетного дослідження Аналіз вторинної інформації	Результати наукових досліджень, аналітичні звіти проведеного моніторингу
		Проведення польового дослідження Аналіз первинної інформації	Опитування дітей та їх батьків з метою визначення моделі споживчої поведінки дітей шкільного віку

Джерело: розроблено автором

**Висновки.** За результатами проведеного дослідження визначено алгоритм контролю ефективності управління безпекою харчування дітей шкільного віку, який передбачає виконання послідовних етапів, що являють собою цикл управління. З метою прийняття рішень щодо доцільності реалізувати прийнятну стратегію або корегувати обраний напрям запропоновано використовувати систему індикаторів управління безпекою харчування дітей шкільного віку. Конкретизовані показники розробленої системи індикаторів, зазначені методи отримання інформації. Подальші дослідження передбачають аналіз стану ринку продуктів та послуг харчування дітей шкільного віку, а також визначення моделі споживчої поведінки дітей для розробки напрямів впровадження маркетингового механізму управління безпекою їх харчування.

## Література:

1. Постанова Кабінету Міністрів України «Про деякі питання продовольчої безпеки» від 5 грудня 2007 року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1379-2007-%D0%BF> (дата звернення: 15.11.2020).  
Cabinet of Ministers of Ukraine (2007), "Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine "On some issues of food security"", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1379-2007-%D0%BF> (2020, november, 15).
2. Коноваленко А. С. Параметри оцінки безпеки харчування дітей. *Менеджмент та маркетинг у складі сучасної економіки, науки, освіти, практики : Щорічний збірник наукових робіт. Матеріали VII міжнародної науково-практичної дистанційної конференції (м. Харків, 21 березня 2019 р.)*. 2019. С. 139–142.  
Konovalenko, A.S. (2019). Parametry otsinky bezpeky kharchuvannia ditei. [Parameters for assessing the safety of children's nutrition]. *Menedzhment ta marketynh u skladі suchasnoi ekonomiky, nauky, osvity, praktyky: Materialy VII mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi dystantsijnoi konferentsii*. [Management and marketing as a part of modern economy, science, education, practice: materials of the 7<sup>th</sup> international scientific-practical distance conference]. (Kharkiv, march, 21), 139-142. [In Ukrainian].
3. Global Innovation Index 2019: Creating Healthy Lives—The Future of Medical Innovation. *The Global Innovation Index*. < <https://www.globalinnovationindex.org/userfiles/file/reportpdf/gii-full-report-2019.pdf> > (2019, September, 15) [in English].
4. FAO Policy Brief – Food Security. < [ftp.fao.org/es/ESA/policybriefs/pb\\_02.pdf](ftp.fao.org/es/ESA/policybriefs/pb_02.pdf) > (2019, September, 15) [in English].
5. Рудавка С. І. Економічні проблеми раціонального харчування та його роль у покращенні здоров'я населення України. *Вісн. Вінницького нац. мед. ун-ту*. Т. 17. 2013. № 2. С. 475–481.  
Rudavka, S. I. (2013). Ekonomichni problemy ratsionalnogo kharchuvannia ta yoho rol u pokrashchenni zdorovia naselennia Ukrainy [Economic problems of rational nutrition and its role in improving the health of the population of Ukraine]. *Visnyk Vinnyts'koho natsional'noho medychnoho universytetu* [Visn. Vinnytsia National Medical University], 2, 17, 475-481. [in Ukrainian]
6. Горбась І. М. Профілактика хронічних неінфекційних захворювань – реальний шлях поліпшення демографічної ситуації в Україні. *Український кардіологічний журнал*. 2009. № 3. С. 6–11.  
Horbas, I.M. (2009). Profilaktyka khronichnykh neinfektsiynykh zakhvoriuvan – realnyi shliakh polipshennia demografichnoi sytuatsii v Ukraini. [Prevention of chronic non-communicable diseases is a real way to improve the demographic situation in Ukraine]. *Ukrains'kyj kardiologichnyj zhurnal* [Ukrainian Journal of Cardiology], 3, 6-11. [in Ukrainian]
7. Харченко Н. В., Анохіна Г. А., Харченко В. В. Соціально-еволюційне та патогенетичне обґрунтування національної піраміди харчування. *Здоров'я України*. 2014. № 4. С.18–20.



Kharchenko, N.V., Anokhina, G.A., Kharchenko, V.V. (2014). Socio-evolutionary and pathogenetic substantiation of the national food pyramid. *Zdorov'ia Ukrainy* [Health of Ukraine], no. 4, pp. 18-20 [In Ukrainian].

8. Москаленко В. Ф., Пономаренко В. М., Грузева Т. С. Система скорочення нерівності в охороні здоров'я населення та її прогностична ефективність. *Вісник соціальної гігієни і організації охорони здоров'я*. 2004. № 2. С. 5–10.

Moskalenko, V.F., Ponomarenko, V.M., Gruzeva, T.S. (2004). Systema skorchennia nerivnosti v okhoroni zdorovia naselennia ta yii prohnozna efektyvnist [The system of reducing inequalities in public health and its projected effectiveness]. *Visnyk sotsial'noi hihiieny i orhanizatsii okhorony zdorov'ia* [Bulletin of social hygiene and health care organization], 2, 5-10. [In Ukrainian].

9. Проект Закону про продовольчу безпеку України (Верховна Рада України). Офіційний сайт Верховної Ради України. URL: <http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc34?id=&pf3511=40276&pf35401=191014> (дата звернення: 15.09.2020).

Projekt Zakonu pro prodovolchiu bezpeku (Verkhovna Rada Ukrainy). [The Project of the Law about food security], < <http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc34?id=&pf3511=40276&pf35401=191014> > (2020, September, 15) [in Ukrainian].

10. Закон про державну підтримку сільського господарства в Україні 2004 (Верховна Рада України). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1877-15> (дата звернення: 15.09.2020).

Zakon pro derzhavnu pidtrimku Ukrainy 2004 (Verkhovna Rada Ukrainy). [Law on state support of agriculture in Ukraine (Verkhovna Rada of Ukraine)]. < <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1877-15> > (2020, September, 15) [in Ukrainian].

11. Чорна Н. П. Інноваційний розвиток сфери виробництва продуктів харчування та ризику продовольчої безпеки : монографія. Львів : Ліга-Прес, 2012.

Chorna, N. P. (2012). Innovatsijnyj rozvytok sfery vyrobnytstva produktiv kharchuvannia ta ryzyky prodovol'choi bezpeky: monohrafiia [Innovative development of food production and food security risks: a monograph]. Lviv, Liga-Press.

12. Alvarado, S. E. (2016). Neighborhood disadvantage and obesity across childhood and adolescence: Evidence from the NLSY children and young adults cohort (1986-2010). *Social Science Research*. 57, 80-98.

Alvarado, S. E. (2016). Neighborhood disadvantage and obesity across childhood and adolescence: Evidence from the NLSY children and young adults cohort (1986-2010). *Social Science Research*. 57, 80-98. [In English]

13. Berge, Jerica M. (2016). He Said, She Said: Examining Parental Concordance on Home Environment Factors and Adolescent Health Behaviors and Weight Status / [et al.]. *Journal of the Academy of Nutrition And Dietetics*. 116, vol. 1, 46-60.

Berge, Jerica M. (2016). He Said, She Said: Examining Parental Concordance on Home Environment Factors and Adolescent Health Behaviors and Weight Status / [et al.]. *Journal of the Academy of Nutrition And Dietetics*. 116, vol. 1, 46-60. [In English]

14. Prickett, K. C., Augustine, J. M. (2016). Maternal Education and Investments in Children's Health. *Journal of Marriage And Family*. 78, vol. 1, 7-25.

Prickett, K. C., Augustine, J. M. (2016). Maternal Education and Investments in Children's Health. *Journal of Marriage And Family*. 78, vol. 1, 7-25. [In English]

15. Коноваленко А. Управління безпекою харчування дітей. *Food Industry Economics*. 2020. № 12 (1). URL: <https://doi.org/10.15673/fie.v12i1.1666> (дата звернення: 15.11.2020).

Konovalenko, A. (2020). Upravlinnia bezpekoiu kharchuvannia ditei [Children nutrition safety management]. *Food Industry Economics*, 12 (1). < <https://doi.org/10.15673/fie.v12i1.1666> > (2020, november 15). [in Ukrainian]



Отримано: 28 лютого 2021 р.

Прорецензовано: 14 березня 2021 р.

Прийнято до друку: 19 березня 2021 р.

e-mail: norischuk067@gmail.com

DOI: 10.25264/2311-5149-2021-20(48)-67-75

Мартинова Л. Б., Корж Н. В. Стратегічна гнучкість – основа парадигми управління людськими капіталом та лідерства. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка»* : науковий журнал. Острог : Вид-во НаУОА, березень 2021. № 20(48). С. 67–75.

УДК: 658.8 (477)

JEL-класифікація: M12

ORCID-ідентифікатор: 0000-0002-0429-2173

ORCID-ідентифікатор: 0000-0002-4901-3078

**Мартинова Лілія Борисівна,***доктор економічних наук, доцент,  
заступник директора з навчально-методичної роботи  
Вінницького торговельно-економічного інституту КНТЕУ***Корж Наталія Володимирівна,***доктор економічних наук, професор,  
професор кафедри менеджменту та адміністрування  
Вінницького торговельно-економічного інституту КНТЕУ***СТРАТЕГІЧНА ГНУЧКІСТЬ – ОСНОВА ПАРАДИГМИ УПРАВЛІННЯ  
ЛЮДСЬКИМИ КАПІТАЛОМ ТА ЛІДЕРСТВА**

У статті обґрунтовано актуальність впровадження гнучких та заощадливих (Lean-Agile) методів управління в організаціях. Досліджено протиріччя між адміністративними та змістовними функціями HR-менеджменту. Продемонстровано, що HR-відділи починають застосовувати лише загальні принципи гнучкого управління для демонстрації й підтримки результатів діяльності персоналу та розкриття талантів. Визначено системоутворюючі цінності, які лежать в основі концепції гнучкого управління персоналом. Розкрито зміст операційної системи управління персоналом, яка ґрунтується на застосуванні принципів гнучкості в реалізації функцій HR-менеджменту. Використано АМО-модель для розкриття драйверів механізму реалізації Agile HR.

**Ключові слова:** гнучке управління людськими ресурсами, управління талантами, традиційне управління персоналом, гнучкоорієнтоване управління людськими ресурсами, інвестиції в благополуччя співробітника, управління людським капіталом.

**Мартинова Лилия Борисовна,***доктор экономических наук, доцент,  
заместитель директора с учебно-методической работы  
Винницкого торгового-экономического института КНТЕУ***Корж Наталия Владимировна,***доктор экономических наук, профессор,  
профессор кафедры менеджмента и администрирования  
Винницкого торгового-экономического института КНТЕУ***СТРАТЕГИЧЕСКАЯ ГИБКОСТЬ – ОСНОВА ПАРАДИГМЫ УПРАВЛЕНИЯ  
ЧЕЛОВЕЧЕСКИМ КАПИТАЛОМ И ЛИДЕРСТВА**

Обоснована актуальность внедрения гибких и бережливых (Lean-Agile) методов управления в организациях. Исследованы противоречия между административными и содержательными функциями HR менеджмента. Продемонстрировано, что HR-отделы начинают применять только общие принципы гибкого управления для демонстрации и поддержания результатов деятельности персонала и раскрытия талантов. Определены системообразующие ценности, которые лежат в основе концепции гибкого управления персоналом. Раскрыто содержание операционной системы управления персоналом, которая основывается на применении принципов гибкости в реализации функций HR-менеджмента. Использована АМО-модель для раскрытия драйверов механизма реализации Agile HR.

**Ключевые слова:** гибкое управление человеческими ресурсами, управление талантами, традиционное управление персоналом, гибкое управления человеческими ресурсам, инвестиции в благополучие сотрудника, управление человеческим капиталом.

**Liliia Martynova,***Doctor of Economics, Associate Professor,  
Deputy Director for Educational and Methodical Work  
Vinnytsia Trade and Economic Institute of KNTEU*



**Natalia Korzh,**

*Doctor of Economics, Professor,*

*Professor of the Department of Management and Administration,  
Vinnytsia Institute of Trade and Economics of KNTEU*

## STRATEGIC FLEXIBILITY – THE BASIS OF THE HUMAN CAPITAL MANAGEMENT AND LEADERSHIP PARADIGM

*Models of long-term planning of enterprises under the conditions of VUCA-world are replaced by models that allow forming dynamic advantages. These benefits are based on knowledge and innovation. The urgency of implementing Lean-Agile management methods in organizations was substantiated. A study of the factors of contradiction between the administrative and substantive functions of HR management was conducted. It has been demonstrated that HR departments are beginning to apply only general principles AGILE management to demonstrate and support staff performance and talent development. The system-forming values that underlie the concept of AGILE HR are shown.*

*The personnel management operating system content based on the application of the principles of flexibility in the implementation of HR-management functions is revealed. The possibility of using Agile for HR is proved by the fact that employees for the company act as a client (the resource in which the company is interested) and a user of the experience of other employees.*

*The penetration of Agile thinking into HR contributes to the formation of a new consumer value for the employee, which consists in job satisfaction, self-improvement and fair career growth. On the other hand, values are formed for the organization. Emphasis is placed on the need to develop human-centered practices. AMO-model was used to disclose the drivers of the implementation mechanism Agile HR.*

**Keywords:** *Agile for HR, Agile leadership, Talent Management, Traditional Human Resource, Agility-oriented Human Resource, investment in the well-being of Human Resources, Human Capital Management.*

**Постановка проблеми.** Людський капітал за реалій VUCA набуває нового змісту. Поява технологічних інновацій, цифровізація, глобальне впровадження Інтернет-технологій, розвиток технологічних платформ, запекла конкуренція та прагнення запропонувати цільовій аудиторії продукт з унікальними властивостями спонукає підприємства вишукувати нові, актуальні для сучасних реалій рішення. Сучасні інформаційно-комунікаційні технології трансформують форми зайнятості, інструменти управління персоналом, активізують когнітивні процеси, здатність опрацювати великі дані (BigData). Потреба в швидкості, гнучкості не буде тимчасовою – цифровізація, глобалізація, автоматизація, аналітика та інші сили змін також будуть пришвидшуватися [1]. За таких умов гнучка клієнтоцентрована модель управління виступає важливим інструментом рефлексування на виклики і можливості динамічного середовища. Правильне застосування гнучких методів управління, порядок їх впровадження і використання стають необхідною умовою ефективності розвитку бізнесу, заснованого на знаннях, створення цінності, підтвердженій досвідом роботи.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Концепціям гнучких підходів до побудови системи управління та їх реалізації присвячені роботи багатьох вітчизняних і зарубіжних дослідників. Основні принципи гнучкого проектного управління викладені в роботах Г. Аллемана, К. Бека, С. Еппінджера, А. Кокберна, Дж. Сазерленда, Х. Такеучі та І. Нонакі, Дж. К.Ульріха, П. Фаулера, Хайсмита, Г. Чіна, К. Швабера та ін. Ситуаційний підхід до вибору оптимальної методики гнучкого проектного управління викладено А. С. Кохом. У роботах Р. Баррера, Ф. Грейвса, С. Пеха, А. Реп'єва, К. Харського, Дж. Шоула, Т. Яковишина особливо наголошується і обґрунтовується важливість ціннісно-орієнтованого підходу.

**Мета і завдання дослідження:** виділити головні тренди HR-стратегій на основі дослідження трансформації парадигми управління персоналом.

**Виклад основного матеріалу.** SPOD-світ (steady (стійкий), predictable (передбачуваний), ordinary (простий), definite (певний)) змінився VUCA-світом, у якому ситуація змінюється швидко і непередбачено (volatility-нестабільність); мають місце руйнівні зміни, а ретроспектива не може бути провісником майбутнього (uncertainty – невизначеність); складні для розуміння факти (чорні лебеді), причини і фактори утворюють проблеми (complexity – складність); складно відповісти на питання «хто, що, коли і чому» (ambiguity – неоднозначність).

В SPOD-світі підприємства розвивалися за рахунок реалізації відповідних стратегій, результат яких був більш-менш передбачуваним і досяжним. Однак з виникненням VUCA-світу стратегії підприємств повинні бути мобільними і адаптивними, що дозволило б економічним суб'єктам ефективно реагувати на фундаментальні зміни зовнішнього середовища. Крім того, в усьому світі відбувається подальша зміна парадигми управління. Це вже не просто перехід від концепції управління персоналом до концепції управління людськими ресурсами (HRM), а її трансформація в концепцію управління людським капіталом.



лом (НСМ) і управління людиною, яка, з одного боку, націлена на активний пошук і розвиток талантів, з іншого – акцентує увагу на гуманізацію HR-практик і турботу про співробітника організації.

Протистояти викликам VUCA покликані VUCA-компетенції, які забезпечують розвиток стратегічної гнучкості та забезпечують профіль навичок та здібностей персоналу, що необхідні для їх внеску в стратегічний розвиток підприємства:

1. Vision (бачення): комунікація в напрямку донесення цілей; обґрунтована довіра; узгодження зусиль та чітке фокусування на потрібних сферах.

2. Understanding (розуміння): необхідності щоденних змін; психологічного стану співробітників та їх цінностей; «відкритого» розуму (креативність, відкритість для ідей, конструктивна критика).

3. Clarity (ясність): спрощення задач; системне мислення; інтуїція та досвід.

4. Agility (спритність): швидка адаптація до зміни наслідків і прийняття рішень; вишукування нових шляхів всупереч невдачам, свобода творчості, співробітництво [1].

Гнучка технологія управління, яка розвинута із заощадливого виробництва, реалізувалася в програмному забезпеченні після Agile Manifesto 2001 р. і з того часу поширилася на всі види управлінських завдань у всіх секторах економіки. Говорити при цьому, що старі моделі управління не працюють або працюють неефективно, не коректно, оскільки метою гнучких методів є не руйнування старої системи управління, а можливість побачити її природу, здатність бути гнучкими і вміти використовувати існуючі переваги і можливості підприємства.

Природа гнучкого мислення включає в себе оперативну гнучкість (поліпшення існуючого бізнесу) і стратегічну гнучкість (створення нових продуктів і послуг і, таким чином, залучення нових клієнтів). Гнучка технологія (Agile) менеджменту – це перш за все філософія, спосіб мислення, ніж методологія, це шлях, а не пункт призначення, це культура та набір методів (інструментів) управління. Крім того, вона не залежить від наявності ярлика «Agile», а її переваги виявляються незалежно від того, який процес або метод застосовуються. В основі гнучкої технології управління Б. Вольфсон розкриває такі цінності, що виступають драйверами розвитку:

- ефективна взаємодія між учасниками як базис досягнення цілей;
- продукування дієвого продукту як головної цінності;
- реакція на зміни, що спрямовані на забезпечення якості та конкурентоспроможності продукту, має пронизувати всі етапи його розробки незалежно від планових завдань;
- регламенти (дотримання процесів і інструментів, формування документації, укладання контрактів, дотримання плану) мають зайняти другорядне значення, тобто поступатися співпраці між учасниками та формуванню «працюючого» продукту [2].

Зазначені цінності можливо реалізувати за умов безперервності (продукт має надходити споживачеві по мірі необхідності в ньому), єдності інтересів, мотивації працівників та відповідної корпоративної культури, простоти і зрозумілості процесу, системності, автономії в прийнятті рішень, відповідальності. Ці драйвери розкриваються в 12 принципах Agile Manifesto викладених в [3].

Разом з тим, гнучка технологія управління супроводжується низкою ризиків, які походять з її переваг:

- зниження важливості регламентної та технічної документації може призвести до її нерелевантності або навіть до фактичної відсутності;
- короткострокове планування не завжди враховує необхідність масштабування продукту, що спричиняє помилки в структурі;
- накопичення дефектів і зниження якості продуктів внаслідок вирішення проблем найпростішим і швидким, але не завжди правильним способом.

Зараз можна спостерігати гнучкі технології управління у виробництві, в роздрібній торгівлі в стратегії, в управлінні людськими ресурсами, в бюджетуванні, аудиті та організаційній культурі. Можливість застосування Agile для HR доводиться тим, що працівники для компанії виступають клієнтом (той ресурс, в якому компанія зацікавлена) і користувачем досвіду інших працівників. Проникнення Agile-мислення в HR сприяє формуванню нової споживчої цінності для працівника, яка полягає в отриманні задоволення від роботи, самовдосконалення та справедливому кар'єрному зростанні. Гнучкі інструменти впровадження зміни допомагають не тільки ефективно організувати роботу колективу, але і визначити, які співробітники неефективні та гальмують процес досягнення цілей організації.

Стратегія і практики розвитку гнучкої моделі управління персоналом відрізняються від традиційних підходів до кадрової роботи та рухаються в двох напрямках.

Перший напрямок – це застосування Agile-підходу в високотехнологічних компаніях. Впровадження гнучких методологій – Scrum, Канбан, гнучкого програмування (Екстремальне програмування – XP), які



засновані на колаборації, вимагає перебудови функцій управління персоналом, а це не всім компаніям вдається.

Другий напрямок – формування та впровадження гнучкої моделі управління персоналом як частини загальної стратегії розвитку підприємства. Ускладнює такий процес значна кількість суперечливих внутрішніх і зовнішніх чинників (автоматизація функцій управління персоналом, брак кваліфікованого персоналу, високий рівень плинності та ін.).

Agile-методи менш директивні за традиційні [4]. Це обумовлено дотриманням правил Маніфесту, бажанням досягти своєчасності постачання та якості виконання кінцевого продукту.

Всі форми Agile-методологій, що використовуються в організації, спираються на діяльність команд, які різняться специфічними рисами в залежності від сфери діяльності. Внаслідок цього актуалізуються аспекти, пов'язані з умовами формування, функціонування і розвитку груп, феноменами і процесами управління, що забезпечують досягнення цілей діяльності. Командам властиве відкрите обговорення проблем, об'єднання ресурсів та синергія. Таким чином, команда – це група взаємозалежних людей, здатних генерувати синергійний ефект, які працюють над досягненням спільної мети, розділяючи відповідальність за загальний результат [5].

Незважаючи на спільність цілей і розподілену відповідальність, в команді виникають питання, пов'язані з лідерством і керівництвом: лідер сприяє колаборації та комунікації, відіграє роль каталізатора групової взаємодії [6]. Однак, командотворення може являти собою процес ще й природної динаміки або стати результатом зовнішніх впливів на організацію. Рекомендації Agile-методологій містять детальні інструкції щодо їх впровадження, проте не містять психологічні механізми формування груп [7; 8; 9]. З точки зору процесів управління, основна умова успіху управління командою закладена в механізмах переходу зовнішньої мети до внутрішніх особистісних та групових цілей, які визначають напрямок діяльності команди [10]. Факторами, що впливають на цей перехід є чисельність групи, її структура (зокрема лідерство), час взаємодії. До механізмів забезпечення інтеграції індивідуальної діяльності до спільного процесу та забезпечення стану максимальної згуртованості групи відносять соціальну фасилітацію, синергію, соціальну лідерство, груповий фаворитизм та ін. [6].

В історії управління командою штучні ефекти впливу на процес формування групи не є новим. Таким прикладом був досвід формування бригадних підрядів в СРСР в 1980-х рр. [11]. Інструментами регулювання спільної діяльності бригад виступали такі методи стимулювання, як соціалістичне змагання, різноманітні конкурси та спеціальні системи преміювання. Незважаючи на окремі успіхи, економічний ефект від впровадження бригадних форм в цілому був нижчим за очікуваний рівень. І головною перешкодою реалізації переваг самокерованих бригад стали традиційні ієрархічні системи управління.

Незважаючи на відмінності між бригадним підрядом і Scrum-командами, об'єктом і суб'єктом управління в них виступають малі групи з властивою їм феноменологією. Д. Сазерленд, як і адепти бригадних підрядів, наголошує на необхідності створення певної моделі організації праці: забезпечення команди режимом автономності; навчання людей навичкам вдосконалення своїх можливостей; підтримки атмосфери співробітництва і креативності. Підкреслюється необхідність високих цілей і цінності групової діяльності, обмеження багатofункціональності навичок, керування часом та зворотним зв'язком, порівняльного способу оплати праці [9]. Запорукою успіху системи автор бачить в суворому виконанні рекомендацій щодо процедури її впровадження, а причиною невдач – відданість менеджерів традиційному управлінському мисленню, неготовність до відкритого використання інформації.

Проблеми з впровадженням Agile-методологій можуть бути пов'язані з дублюванням контуру управління: в компаніях зберігаються формальні структури і процеси управління, які повинні поєднуватися з процедурою управління за Scrum-методом. З'являються посади Scrum-майстрів і Agile-коучів, до обов'язків яких входить управління поведінкою людей в команді. В результаті, традиційні функції і діяльність з управління людськими ресурсами повинні адаптуватися до цих умов.

У зв'язку з вищевикладеним доцільно відповісти на наступні питання: які практики управління персоналом застосовують підприємства, аби впровадити Agile-методологію управління проектами; які функції має виконувати кадрова служба і HR-менеджери?

Яскравим прикладом систематизації результатів існуючих досліджень та практики в царині гнучких методів може бути АМО-модель управління персоналом, запропонована в [12], відповідно до якої HR-система повинна включати три групи практик, спрямованих на:

- 1) розвиток компетенцій співробітників (ability) – охоплює практики розвитку і навчання, а також рекрутингу та відбору персоналу [13];
- 2) підвищення мотивації персоналу (motivation) – охоплює практики матеріального і нематеріального заохочення та кар'єрного просування співробітників [14];



3) створення можливостей для прояву здібностей персоналу (opportunity). Сюди відносять практики командної роботи, формування комунікацій, забезпечення автономії співробітників через організацію трудової діяльності.

Відповідно до теорії стратегічного управління персоналом, зазначені три групи практик, які підтримують одна одну і створюють системний синергійний ефект [15]. Відсутність або неадекватне застосування однієї або декількох груп практик в системі управління персоналом може привести до дисфункційної поведінки співробітників, внаслідок чого слабшає конкурентоспроможність фірми. Розглянемо, як ці компоненти забезпечуються в Agile-компаніях.

Перша група практик (ability) включає навчання, розвиток, рекрутинг, відбір персоналу і безпосередньо впливає на людський капітал організації [16]. Протягом 20 років період життєвого циклу отриманих навичок постійно скорочується і на сьогодні він тримається на рівні п'яти років, що викликає «професійний заппінг» (з англ. «постійний пошук себе», постійний і швидкий перехід до нових знань, компетенцій упродовж життя, особистісне зростання). Такий підхід змінює уявлення працівників про стратегію кар'єри, а нові умови викликають необхідність перегляду принципів управління кар'єрою і забезпечення можливостей для постійного навчання та розвитку. Практики навчання і розвитку в Agile-компаніях в цілому характеризуються малим ступенем формалізації і ситуативністю. Маніфест Agile і рекомендації різних Agile-методологій не містять інформації про те, як має здійснюватися розвиток співробітників в довгостроковій перспективі. Зазвичай, співробітники навчаються на практиці, здобуваючи необхідні знання в процесі роботи над проектом. В результаті постійного обміну досвідом між членами команди і ретроспективною діяльністю робота і навчання стає єдиним процесом, який здебільшого підпорядкований поточним завданням. Відповідно, компетентність співробітників слідує за поточними (а не перспективними, стратегічними) цілями бізнесу. Як один з провідних методів розвитку персоналу в Agile-компаніях згадується коучинг, який провадиться менеджерами, котрі пройшли спеціальну підготовку в сфері управління поведінкою. Використовуються індивідуальні та персоналізовані онлайн-програми, що прискорюють процес набуття необхідних навичок.

Agile-методології не регламентують процеси рекрутингу. Разом з тим визначальною особливістю Agile-організації є рекрутинг до конкретної команди, а не до підприємства. І хоча команда виступає головним суб'єктом кадрових рішень, організація, яка застосовує принципи Agile, має дбати про підвищення власної привабливості для талановитих претендентів. Тут буде корисним репутація роботодавця, яка сформована на основі Agile-культури співпраці, експерименту і безперервного вдосконалення. Важливого значення набуває підсилення на основі переконання й природності розуміння претендентом місії організації та його адаптація.

Особливого значення набуває відповідність цінностей співробітника команді, здатності учасників до співпраці. Важливою умовою успішності Agile-команди виступає наявність загальної ментальної моделі та культурна схожість її членів [17]. Слід підкреслити, що не всі кандидати здатні працювати в умовах Agile: для цього щонайменше потрібна високий ступінь довіри і відкритість, самоорганізація і відповідальність за результат [18].

Важливості набувають професійні компетенції членів команд, котрі виконують роль Scrum-майстрів чи Agile-коучів. Зміст більшості оголошень щодо вакансії вказує на домінування технократичного підходу стосовно впровадження Scrum, неврахування психологічних аспектів управління командною роботою, недостатнє розуміння HR-менеджерами специфіки діяльності та компетенцій, необхідних для успішного виконання командних посад.

Друга група (motivation) включає практики, які спрямовані на забезпечення справедливої індивідуальної та групової оплати праці, безпеки на робочому місці, балансування між роботою та особистим життям, мотивації до навчання, формування робочого клімату, задоволеності персоналу та ін. [13]. Оплата праці в Agile-компанії будується на основі командних результатів. Головним критерієм матеріального заохочення виступає працюючий продукт. Відзначається, що недостатнє врахування індивідуальних чинників може негативно позначитися на результативності команди. Оплата праці в Agile-компанії будується на основі командних результатів. Головним критерієм матеріального заохочення виступає працюючий продукт. Відзначається, що недостатнє врахування індивідуальних чинників може негативно позначитися на результативності команди [19]. Терміни виплат бонусів зміщуються до завершення проектів, вводяться заохочувальні виплати за взаємодопомогу і обмін знаннями [20]. Формування принципів компенсаційної політики стає здебільшого завданням команди та її керівників, а не функцією відділу кадрів.

Компенсації та грошові премії, як і раніше, використовуються в якості головного способу визнання заслуг і заохочення співробітників. Але застосування такого принципу до працівників розумової праці є дорогим і не ефективним. До того ж, цінність самої винагороди для талановитих працівників тран-



сформується від суто матеріальної винагороди до визнання результатів їх роботи (гордість за досягнення, зміцнення робочих стосунків, цікава робота, нові завдання, перспективи зростання і можливості самореалізації). Відповідно, і ролі в Agile-командах мають бути розподілені за цінностями співробітника, здатності застосовувати необхідні знання в потрібний момент часу. Таким чином, адекватний базовий оклад є компенсацією не тільки за виконання ролі, але і за навички та досвід співробітника. Такий підхід зміщує концентрування уваги співробітника з оплати праці на саму роботу. Компенсація також має бути гнучкою і тому керівники мають бути наділені відповідними повноваженнями щодо їх прозорого й чесного визначення, яке має відповідати корпоративним цінностям.

Однією з провідних практик виступає нематеріальне заохочення, яке базується на факторах, які визначають високу вмотивованість співробітників і їх задоволеність умовами праці [19]. До нематеріальних стимулів відносять автономію, почуття спільності з командою, зворотний зв'язок, визнання і довіру, прозорість результату, різноманітність виконуваних робіт. Негативно впливають на мотивацію підвищений рівень стресу, професійного вигорання, зростаючі навантаження, тривалість і частота зустрічей, складність і фрагментарність завдань. Тому інвестиції в благополуччя кадрів – це не тільки правильно, але й вигідно для підприємства. Отже, збалансований підхід до заохочення виступає способом «зняття фінансового питання з порядку денного, він сприяє глибокому вивченню ефективної систем заохочень, в якій цінуються можливості для розвитку працівників».

Важливим нематеріальним мотивуючим стимулом має стати можливість отримання співробітниками нових актуальних навичок та передавання їх колегам. Тому необхідно напрацьовувати механізми накопичення, зміни та старіння знань в організації. Кар'єрне зростання має стати більш гнучким, різностороннім та індивідуальним. Неперервне зростання ринкової цінності співробітників й організації має забезпечуватися планом навчання та розвитку працівників.

Управління ефективністю співробітників критикують найчастіше. Насправді традиційні методи оцінки персоналу просто не працюють. Замість рейтингів співробітників, Agile-організації впроваджують культуру взаємоповаги – довірчі діалоги і безперервний зворотний зв'язок як між керівниками і підлеглими, так і між колегами. Постійний розвиток є найважливішим фактором досягнення гнучкості. Крім того, цей підхід підвищує інтенсивність і якість обговорень особистих досягнень і потенціалу зростання співробітників. Для забезпечення швидкого зворотного зв'язку використовується оцінювання по завершенню проекту, онлайн-оцінювання в реальному часі, оціночні процедури, орієнтовані на специфіку діяльності команд. Центри оцінювання перетворюються на центри розвитку, які фокусуються на оцінюванні та розвитку потенціалу співробітників [21].

Таким чином, завдяки скоординованим спільним зусиллям співробітників, керівників і HR-служби компанія формує здатний до навчання колектив, який служить основою для впровадження підходів Lean-Agile.

Третя група практик (opportunity) співвідноситься з умовами і можливостями персоналу брати участь у формуванні та використанні знань компанії. Йдеться про залучення персоналу до вирішення управлінських завдань організації обміну знаннями, дизайну трудової діяльності, розширення автономності співробітників [20]. Розвиток командної роботи, тобто практик, які сприяють зсуву фокусу прийняття рішень і відповідальності за результат від вищого керівництва до команди, становлять рушійну силу системи управління персоналом та Agile-компанії в цілому.

Аналізуючи практику та наукові дослідження з питань впровадження гнучкого управління в організаціях, слід зазначити, що методологія формування та управління Agile-командами представлена все ще опосередковано. Думки щодо необхідності досвіду спільної роботи у членів команди суперечливі. З одного боку, стверджується, що успіх групової діяльності залежить від рівня зрілості команди, команда повинна сформувати загальну ментальну модель [22]. З іншого – йдеться про надання переваги новоствореним командам, а діяльність вже згуртованих команд буде приводити до дисфункції та неефективного прийняття рішень [20].

Це стосується й питань необхідності надання співробітникам інформації більш високого рівня, наприклад, щодо бізнес-результатів. Передбачається, що автономія команди досягається за рахунок максимально широкої спеціалізації та універсальності кожного члена команди [20].

Відповідальність за результат і розподіл завдань за проектом рівнозначно розподіляється за трьома рівнями: індивідуальному, командному і організаційному. Підкреслюється необхідність суттєвого перетворення організаційної структури і культури підприємства, створення цифрової платформи для співпраці, інвестування в навчання лідерів команд та інтеграцію добробуту персоналу до структури роботи на всіх цих рівнях. Це є запорукою успіху переходу до інноваційних систем управління, побудови сталого





майбутнього, в якому працівники зможуть працювати з максимальною віддачею в нових умовах, викликаних пандемією [23].

Відомості щодо ролі та функцій відділу кадрів в умовах Agile мають також суперечливий характер. Відзначається, що фокус функціональних менеджерів, HR-менеджерів меншою мірою орієнтований на контроль і більшою – на підтримку діяльності проектних команд [25]. Роль управління персоналом в таких організаціях стає менш стратегічною. Зникають функції моніторингу індивідуальної результативності, загальний запит на роботу формується не від потреб бізнесу, а від завдань команди і конкретного проекту. У багатьох Agile-компаніях відділ кадрів лише задовольняє поточні потреби бізнесу (пошук співробітників, укомплектування штату). Функції управління персоналом розмиваються між членами команд, Scrum-майстрами і власниками продуктів.

Аналіз практик впровадження Agile-методологій і відповідних HR-практик [20] показує, що значення і функції відділу кадрів в досягненні успіху впровадження Agile-методологій обумовлено тим, наскільки його діяльність інтегрована із загальною стратегією управління компанією і відповідає її організаційній культурі. Тобто, відділ кадрів може бути ізольований від вирішення ключових питань і виконувати допоміжні функції, або його роль наближена до стратегічної функції, і HR-менеджер виконує функції бізнес-партнера. Відповідно до вищезазначеного, актуальними компетенціями, якими повинен володіти конкурентоспроможний фахівець з управління персоналом, повинні стати: комплексне бачення вирішення проблем; критичне мислення; креативність; вміння надихати та створювати атмосферу довіри; здатність формувати платформу для співпраці; емоційний інтелект; вміння приймати і оцінювати рішення; здатність до служіння колективу (обслуговування); навички ведення переговорів; когнітивна гнучкість, цифрове мислення.

Слід зазначити, що брак наукових досліджень в сфері Agile-підходу актуалізує необхідність систематичного і міждисциплінарного осмислення процесів, що носять як технократичний процедурний, так і гуманітарний (соціально-психологічний) характер.

На думку Д. Ульріха, в цей час в світі відбуваються революційні зміни в сфері управління персоналом [24]. Як не парадоксально, цифровізація стимулює гуманітарну переорієнтацію управління персоналом. Це проявляється в перенесенні уваги з управління окремими талантами на організацію команди і лідерства, перехід від компетентнісного підходу (правильні навички в правильному місці в правильний час) до фокусу на залучення (емоційна прихильність і знаходження сенсу в роботі).

**Висновки.** Agile HR покликано інкрементально надавати цінність співробітнику (клієнту) на основі зворотного зв'язку Agile і свідомого відходу від жорсткого попереднього планування, яке не може адаптуватися до мінливих потреб клієнтів, зміни обсягу роботи або просто кращої ідеї.

Agile HR трансформує операційну модель управління персоналом і починає формувати пул людей з різнобічними навичками, здатних до прийняття та реалізації нововведень. Ці групи Agile HR також можуть обслуговувати різні частини бізнесу в залежності від навичок та компетенцій.

Досвід підприємств, які намагалися впровадити Agile-методології, засвідчує, що процес її впровадження пов'язаний з низкою невирішених проблем в сфері управління персоналом, зокрема:

- домінування технократичного підходу в порівнянні з соціально-психологічним в управлінні змінами;
- протиріччя між адміністративними та змістовними функціями управління персоналом;
- перерозподіл функцій управління персоналом між HR-менеджерами і менеджерами проектів;
- відсутність системності підготовки і брак знань HR-менеджерів для вирішення поточних завдань, пов'язаних із зміною ситуації.

Можна припустити, що недостатня увага до перерахованих проблем призведе до повторення досвіду впровадження бригадних підрядів.

Вирішення цих проблем можливе шляхом наступних перетворень. Перш за все, потрібно змінити роль та функції відділу кадрів в системі управління організацією: мінімізувати адміністративно-облікову функцію; переналаштувати облікові процеси і метрики ефективності на основні цілі бізнесу; перевести HR-менеджера на рівень бізнес-партнера; ввести ролі консультантів і організаторів процесів навчання персоналу щодо поведінки в нових організаційних умовах (формування організаційної культури залучення; розвиток навичок командної роботи). На якому б етапі перетворення не перебувала організація, вона може впроваджувати управління персоналом за принципами Lean-Agile і готуватися до вирішення кадрових завдань, які виникають перед сучасними організаціями. Інвестиції в управління персоналом за Lean-Agile – це інвестиції для набуття динамічних конкурентних переваг підприємства.



### Література:

1. Wouter Aghina, Karin Ahlback, Aaron De Smet, Gerald Lackey, Michael Lurie, Monica Murarka, and Christopher Handscomb (2018). The five trademarks of agile organizations. *McKinsey.com*. <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/the-five-trademarks-of-agile-organizations> (2021, February, 18). [In English].
2. Вольфсон Б. (2015). *Гибкое управление проектами и продуктами*. СПб. : Питер, 2015. 144 с.  
Vol'fson B. (2015). *Gibkoe upravlenie proektami i produktami [Flexible project and product management]*. SPb. : Piter, 2015. 144 s. [In Russian].
3. Agile Manifesto. <<https://www.agilealliance.org/agile101/12-principles-behind-the-agile-manifesto/>> (2021, February, 18). [In English].
4. Книберг Х., Скарин М. (2010). *Scrum и Kanban: выжимаем максимум*. Киев : InfoQ.com, 78 с.  
Kniberg Kh., Skarin M. (2010). *Scrum i Kanban: vy`zhimaem maksimum*. [Scrum and Kanban: get the most] Kiev : InfoQ.com, 78 с. [In Russian].
5. Katzenbach J., Smith D (1992). *The Wisdom of Teams: Creating High Performance Organizations*. Boston, MA : Harvard Business Press. <http://scrum.org.ua/wp-content/uploads/ScrumAndKanbanRuFinal.pdf> (2021, February, 22) [In English].
6. Кричевский Р. Л., Дубовская Е. М. (2001). *Социальная психология малой группы*. М.: Аспект Пресс, 2001. 318 с.  
Krichevskij R. L., Dubovskaya E. M. (2001). *Soczial'naya psikhologiya maloj gruppy`* [Small group social psychology]. М.: Aspekt Press, 2001. 318 с. [In Russian].
7. Лепилина А. Что такое Agile. Гайд по гибким методологиям, или Как работать с пользой? Часть 2. Бизнес-блог на веб-сайте издательства «Манн, Иванов и Фербер». 2016. <<https://biz.mann-ivanov-ferber.ru/2016/07/17/chto-takoe-agile-gajd-po-gibkim-metodologiyam-ili-kak-rabotat-s-polzoy-chast-2>>  
Lepilina A. Chto takoe Agile. Gajd po gibkim metodologiyam, ili Kak rabotat` s pol`zoy? [Hyde Agile, or How to deal with benefit?] Chast` 2. Biznes-blog na veb-sajte izdatel'stva «Mann, Ivanov i Ferber». 2016. <<https://biz.mann-ivanov-ferber.ru/2016/07/17/chto-takoe-agile-gajd-po-gibkim-metodologiyam-ili-kak-rabotat-s-polzoy-chast-2>> (2021, February, 22) [In English].
8. Beck K., Beedle M., van Bennekum A., Cockburn A., Cunningham W., Fowler M., Grenning J., Highsmith J., Hunt A., Jeffries R., Kern J., Marick B., Martin R. C., Mellor S., Schwaber K., Sutherland J., Thomas D. (2001). Manifesto for Agile Software Development. <<http://Agilemanifesto.org>> (2021, February, 22) [In English].
9. Сазерленд Д. (2017). Scrum. Революционный метод управления проектами. М. : МИФ.  
Sazerlend D. (2017). *Scrum. Revolyucionny`j metod upravleniya proektami* [Scrum. A revolutionary method of project management]. М. : MIF. [In Russian].
10. Lewin K (1999). Experiments in social space. *Reflecions*, 1 (1), 7 – 13. [In English].
11. Почебут Л. Г., Тимофеев Ю. Т., Иванов Е. М. (1987). Бригадная форма организации труда и повышение социальной активности трудящихся. Л.: изд-во ЛГУ, 46–49.  
Pochebut L. G., Timofeev Yu. T., Ivanov E. M. (1987). *Brigadnaya forma organizacii truda i pov`shenie soczial`noj aktivnosti trudyashhikhsya* [Brigade form of labor organization and increasing the social activity of workers ]. Л.: izd-vo LGU, 46 – 49. [In Russian].
12. Blumberg M., Pringle C. (1982). The missing opportunity in organizational research: Some implications for a theory of work performance. *Academy of Management Review*, 7 (4), 560 – 569. [In English].
13. Garcia J. A. M., Tomas J. M. (2016). Deconstructing AMO framework: A systematic review. *Intangible Capital*, 12 (4), 1040 – 1087. [In English].
14. Jiang K., Lepak D. P., Han K., Hong Y., Kim A., Winkler A. L.(2012). Clarifying the construct of human resource systems: Relating human resource management to employee performance. *Human Resource Management Review*, 22 (2). 73 – 85. [In English].
15. Appelbaum E., Bailey T., Berg P., Kalleberg A.(2000). Manufacturing Advantage: Why High-Performance Work Systems Pay Off. *The Academy of Management Review*, 26(3), 459-462 [In English].
16. Boxall P., Purcell J. (2003). *Strategy and Human Resource Management*. London: Palgrave Macmillan. [In English].
17. Schmidt C. T., Heinzl A., Kude T., Mithas S.(2014). How agile practices influence the performance of software development teams: The role of shared mental models and backup. In: Project Management and IS Development. Thirty Fifth International Conference on Information Systems, Auckland. <<https://pdfs.semanticscholar.org/048b/c875df549a2d1fda6d34e98fab5f72121028.pdf>> (2021, February, 22). [In English].
18. Crowder J. A., Friess S. (2015). *Agile Project Management: Managing for Success*. Cham: Springer International Publishing. Crowley.[In English].
19. Alashqur A. (2016). Towards a broader adoption of agile software development methods. *International Journal of Advanced Computer Science and Applications*, 7 (12), 94 – 98. [In English].
20. Agile practices, collaboration and experience – An empirical study about the effect of experience in agile software development. In: P. Abrahamsson, A. Jedlidschka, N. A. Duc, M. Felderer, S. Amasaki, T. Mikkonen (eds.). 17th International Conference on Product-Focused Software Process Improvement (PROFES'16). Norway: Springer. P. 348 – 356. [In English].
21. Лурье Е., Попов А., Трдагьян Е. (2014). Как заглянуть в будущее: оценка потенциала сотрудников. *HRTimes*, (26). <<http://www.ecopsy.ru/publikatsii/kak-zaglyanut-v-budushhee-otsenka-potentsiala-sotrudnikov.html>> (2021, February, 22).



Lur'e E., Popov A., Trdat`yan E. (2014). Kak zaglyanut` v budushhee: ocenka potentsiala sotrudnikov [How to look into the future: assessing the potential of employees]. *HRTimes*, (26). <<http://www.ecopsy.ru/publikatsii/kak-zaglyanut-v-budushhee-otsenka-potentsiala-sotrudnikov.html>> (2021, February, 22). [In Russian].

22. Global Human Capital Trends. The New Organization : Different by Design, 2020. <[https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/us/articles/6935\\_2021-HC-Trends/di\\_human-capital-trends.pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/us/articles/6935_2021-HC-Trends/di_human-capital-trends.pdf)>. (2021, February, 22) [In English].

23. Crowder J. A., Friess S. (2015). *Agile Project Management: Managing for Success*. Springer International Publishing : Imprint: Springer. [In English].

24. Ульрих Д. Как добиться результата от HR-трансформации (1998). [https://top-career.ru/hr\\_transformation\\_ulrich](https://top-career.ru/hr_transformation_ulrich). (2021, February, 22)

Ul'rikh D. (1998). Kak dobit'sya rezul'tata ot HR-transformatsii [How to Achieve Results from HR-Transformation]. <[https://top-career.ru/hr\\_transformation\\_ulrich](https://top-career.ru/hr_transformation_ulrich)>. (2021, February, 22) [In Russian].

25. Lawrence B. 2018. What's Next? Disruptions in HR. HR Certification Institute.<<https://www.hrci.org/community/blogs-and-announcements/hr-leads-business-blog/hr-leads-business/2017/12/01/what's-next-2018-disruptions-in-hr>>. (2021, February, 22) [In English].



Отримано: 02 березня 2021 р.

Прорецензовано: 17 грудня 2021 р.

Прийнято до друку: 21 грудня 2021 р.

e-mail: larysa.obolentseva@gmail.com

alena.mtkv@gmail.com

DOI: 10.25264/2311-5149-2021-20(48)-76-81

Оболенцева Л. В., Вороніна О. О. Теоретико-методичні аспекти стратегічного управління підприємствами туристичної індустрії. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка»*: науковий журнал. Острог: Вид-во НаУОА, березень 2021. № 20(48). С. 76–81.

УДК: 334:338.48

JEL-класифікація: L10, Z32

ORCID-ідентифікатор: 0000-0001-7085-6902

ORCID-ідентифікатор: 0000-0003-4720-6447

### **Оболенцева Лариса Володимирівна,**

*доктор економічних наук, доцент, завідувач кафедри туризму і готельного господарства  
Харківського національного університету міського господарства імені О. М. Бекетова*

### **Вороніна Олена Олегівна,**

*кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри економічної теорії та міжнародної економіки  
Харківського національного університету міського господарства імені О. М. Бекетова*

## **ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ ТУРИСТИЧНОЇ ІНДУСТРІЇ**

*У статті розвинуто теоретико-методичні аспекти стратегічного управління підприємствами туристичної індустрії в умовах економічних змін, пов'язаних із пандемією COVID-19. Зазначено, що під час коронавірусної кризи індустрія туризму постраждала найбільш всього. Встановлено, що стратегічне управління туристичним підприємством має певні специфічні особливості, які пов'язані із тим, що всі управлінські рішення повинні прийматися, орієнтуючись на потреби ринку, які можуть миттєво змінитися. Тобто стратегія і тактика управління туристичним підприємством принципово залежить від певної ситуації, на яку господарюючий суб'єкт не завжди може вплинути. Зроблено висновок, що в умовах пандемії COVID-19 найбільш раціональним для господарюючих суб'єктів є обрання «стратегії змін», яка дозволить поступово адаптуватися до існуючих сьогодні умов зовнішнього середовища та залишатися конкурентоспроможними.*

**Ключові слова:** стратегічне управління, туристична індустрія, підприємство, конкурентоспроможність, рівень.

### **Оболенцева Лариса Владимировна,**

*доктор экономических наук, доцент, заведующий кафедры туризма и гостиничного хозяйства  
Харковского национального университета городского хозяйства имени А. Н. Бекетова*

### **Воронина Елена Олеговна,**

*кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры экономической теории и международной экономики  
Харковского национального университета городского хозяйства имени А.Н. Бекетова*

## **ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯМИ ТУРИСТИЧЕСКОЙ ИНДУСТРИИ**

*В статье развиты теоретико-методические аспекты стратегического управления предприятиями туристической индустрии в условиях экономических изменений, связанных с пандемией COVID – 19. Отмечено, что при коронавирусной кризиса индустрия туризма пострадала наиболее всего. Установлено, что стратегическое управление туристическим предприятием имеет определенные специфические особенности, связанные с тем, что все управленческие решения должны приниматься ориентируясь на потребности рынка, которые могут мгновенно измениться. То есть стратегия и тактика управления туристическим предприятием принципиально зависит от определенной ситуации, на которую хозяйствующий субъект не всегда может повлиять. Сделан вывод, что в условиях пандемии COVID – 19 наиболее рациональным для хозяйствующих субъектов является избрание «стратегии перемен», которая позволит постепенно адаптироваться к существующим сегодня условий внешней среды и оставаться конкурентоспособными.*

**Ключевые слова:** стратегическое управление, туристическая индустрия, предприятие, конкурентоспособность, уровень.

### **Larysa Obolentseva,**

*Doctor of Economics, Associate Professor, Head of the Department of Tourism and Hospitality,  
O.M.Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv*



**Olena Voronina,**

*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Economic Theory and International Economics, O.M.Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv*

## **THEORETICAL AND METHODOLOGICAL ASPECTS OF TOURISM INDUSTRY ENTERPRISES STRATEGIC MANAGEMENT**

*The article develops theoretical and methodological aspects of the tourism industry strategic management in the conditions of economic changes associated with the COVID-19 pandemic. It is noted that during the coronavirus crisis, the tourism industry suffered the most. All other spheres of Ukraine's national economy were able to move to the online format of doing business, some were re-profiled, and the enterprises of the tourism industry almost stopped their activities.*

*It is noted that depending on the chosen strategy of the tourism company, it is advisable to follow certain principles of strategic planning, because in conditions of COVID – 19 pandemic all tourism industry enterprises should gradually move to a strategic management system that will provide some opportunities for doing business today and in the nearest future. It is noted that for business representatives in the field of tourism it is extremely important to understand the main trends in the industry, the structure and market requirements for their products and services and the factors that have a significant impact on business success. For this type of tourism industry management it is necessary to conduct constant monitoring of the tourism market, to analyze in detail the external and internal environment using modern methods of strategic analysis: SWOT-analysis; PEST analysis; GAP analysis; expert assessments; scripting methods; prognostication; modeling; enterprise's competitiveness assessment; benchmarking; etc. It was established that the strategic management of a tourist enterprise has certain specific features, which are related to the fact that all management decisions should be made based on the needs of the market, which can change instantly. Thus the strategy and tactics of managing a tourism business depends on a specific situation, which the business entity can not always influence. It is concluded that in the context of the COVID-19 pandemic, the most rational thing for business entities is to choose a "strategy of change" that will allow them to gradually adapt to the current environmental conditions and remain competitive.*

**Keywords:** *strategic management, tourism industry, enterprise, competitiveness, level.*

**Постановка проблеми.** Індустрія туризму в Україні повільно розвивається, незважаючи на кризові явища в економіці нашої країни. Але пандемія COVID-19 внесла певні корективи у діяльність туристичних підприємств, що вимагає від менеджменту господарюючих суб'єктів використання нових підходів до стратегічного управління своєю діяльністю з урахуванням економічних змін та чинників, які безпосередньо впливають на розвиток сфери туризму.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Теоретичні та практичні аспекти управління туристичною сферою вивчалися багатьма науковцями та практиками – представниками туристичної індустрії. Серед них: О. Будя [1], Н. Корж [2], В. Кучеренко [3], В. Семенов [4], А. Степанова [5], Т. Ткаченко [6] та ін.

Але деякі питання теоретичного та методичного характеру щодо стратегічного управління підприємствами туристичної індустрії не набули достатнього висвітлення та потребують детального дослідження.

**Мета статті:** розвинути теоретико-методичні аспекти стратегічного управління підприємствами туристичної індустрії в умовах економічних змін, пов'язаних із пандемією COVID-19.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Загалом розвиток індустрії туризму важко вважати задовільним, оскільки і до пандемії галузь не в повній мірі використовувала свій потенціал. Про це свідчить те, що майже у всіх розвинутих країнах світу туризм становить близько 10 % ВВП, в Україні – менше 2 %. Тобто вплив туризму на розвиток економіки України значно менший, ніж міг би бути. Тому питання стратегічного управління підприємствами туристичної індустрії виходять на перший план у зв'язку із тим, що туризм дає доходи іншим галузям національного господарства: транспорт, громадське харчування, торгівля, сфера розваг, сфера культури тощо.

Під час коронавірусної кризи індустрія туризму постраждала найбільш всього. Всі інші сфери національного господарства України змогли перейти в онлайн-формат ведення бізнесу, деякі перепрофілюватися, а підприємства туристичної індустрії майже зупинили свою діяльність. Сферу гостинності в Україні обслуговують близько 20 тис. готелів і майже 30 тис. ресторанів. 80 % індустрії гостинності – це малий і мікро-бізнес, який в разі тривалої зупинки роботи та відсутності державної підтримки має високий ризик стати банкрутами та зникнути з ринку.

Ці обставини дуже гостро поставили питання перед власниками та менеджментом туристичних підприємств щодо оновлення старих та розробки нових стратегій управління, які б дозволили утримати бізнес та зберегти висококваліфіковані кадри.

До суб'єктів туристичної діяльності відносяться підприємства, установи, організації та фізичні особи, які зареєстровані у встановленому законодавством України порядку і отримали ліцензії на здійснення діяльності, пов'язаної з наданням туристичних послуг.



Стратегія підприємства є основою стратегічного планування, за допомогою якого на підприємстві зважається комплекс проблем, пов'язаних з цілеспрямованою переорієнтацією випуску нового продукту (послуги), впровадженням нових технологій, розвитку маркетингу, удосконалюванням організаційної структури управління підприємством, якісною підготовкою і перепідготовкою кадрів.

Взагалі, принципи стратегічного управління – це основа, на якій формуються головні його властивості, що втілені в загальні правила та положення, регулювальні процеси застосування варіантів стратегічного управління, а також норми поведінки організації як в цілому, так і окремих її членів, якими керуються власники та менеджери в процесі розробки й реалізації стратегічних рішень у конкретних умовах, сформованих у середовищі [7].

До основних принципів системи стратегічного управління підприємством туристичної індустрії належать [8]:

- 1) спрямованість туристичних послуг на задоволення споживача;
- 2) орієнтація на розвиток бізнес-процесів;
- 3) мотивація поведінки туроператорів, турагентів та соціальна відповідальність;
- 4) безперервність удосконалень у сфері туризму, зокрема шляхом розвитку та навчання кадрів.

В залежності від обраної стратегії туристичному підприємству доцільно дотримуватися певних принципів щодо стратегічного планування. До таких принципів відносяться науковість; комплексність та системність; послідовність; конкретність та адресність.

В умовах пандемії COVID-19 всі підприємства туристичної індустрії повинні поступово переходити до системи стратегічного управління, яке надасть певні можливості для ведення бізнесу сьогодні та визначення перспектив у майбутньому (табл. 1).

Таблиця 1

#### Етапи переходу до стратегічного управління на підприємствах туристичної індустрії

Характеристика етапу	Основні орієнтири діяльності туристичного підприємства
1 етап Поточне управління «за відхиленнями»	1. Реагування на ситуацію, що складається на ринку туристичної індустрії; 2. Планування, що орієнтоване на поточну діяльність підприємства, яке обмежується умовами зовнішнього середовища.
2 етап Управління «від досягнутого», з елементами передбачення майбутнього	1. Застосування елементів аналізу, координації та контролю ситуації, що складається у зовнішньому та внутрішньому середовищі підприємства; 2. Планування та прогнозування діяльності підприємства.
3 етап Управління «за цілями» з орієнтацією на зовнішнє середовище	1. Опанування «стратегічного бачення» та перспектив щодо зменшення впливу загроз на діяльність підприємства; 2. Стратегічне планування діяльності підприємства, яке дає відповіді щодо дії конкурентів та визначає перспективи просування власного турпродукту.
4 етап Стратегічне управління діяльністю	1. Підготовка майбутнього для розвитку підприємства; 2. Стратегічне планування, яке охоплює всі підсистеми діяльності підприємства за умови врахування аналітичних матеріалів щодо попередніх етапів.

Стратегічне управління туристичним підприємством має певні специфічні особливості, які пов'язані із тим, що всі управлінські рішення повинні прийматися, орієнтуючись на потреби ринку, які можуть миттєво змінитися. Тобто стратегія і тактика управління туристичним підприємством принципово залежить від певної ситуації, на яку господарюючий суб'єкт не завжди може вплинути [9].

Конкурентне середовище туристичного ринку України – це сукупність соціальних та організаційно-економічних умов, у яких суб'єкти господарювання ведуть конкурентну боротьбу за лояльність споживачів, отримання вагової частки ринку та інших конкурентних переваг, які у перспективі будуть сприяти розвитку та життєдіяльності туристичного підприємства.

Стратегія управління підприємством повинна бути конкурентоспроможною, оскільки тільки за таких умов господарюючий суб'єкт у змозі функціонувати в умовах ринку [10].

Розглянемо основні види базових та альтернативних стратегій управління туристичними підприємствами в умовах конкуренції на ринку (табл. 2).

Таблиця 2

**Основні види базових та альтернативних стратегій управління туристичними підприємствами в умовах конкуренції на ринку**

Вид стратегії	Зміст стратегії	Умови використання стратегії	Стратегічна альтернатива
Наступальна	Обсяги реалізації; дохід; частка ринку; розвиток підприємства	Наявність нових сегментів ринку; можливість введення власного турпродукту на нові ринки; наявність нових каналів збуту	Просування власного турпродукту на нові ринки; диверсифікація діяльності та продукції; співробітництво з партнерами; розширення сфер бізнесу
Наступально-оборонна (стабілізуєча)	Дохід від обсягів реалізації; дохід від активів; дохід від емісії акцій; розвиток підприємства	Можливість збільшення частки власного турпродукту на освоєних ринках; ненасиченість освоєного ринку турпродуктом; зростання норми споживання турпродукту; збільшення обсягів реалізації турпродукту	Економія всіх видів витрат; економічне зростання за рахунок зменшення витрат; активізація фінансової діяльності; балансування на ринку
Оборонна (стратегія виживання)	Дослідження властивостей власного турпродукту та ринків збуту; аналіз фінансового стану підприємства; діагностика процесу стратегічного управління підприємством	Збереження частки власного турпродукту на основі покращення якості; зниження обсягів реалізації і прибутку у базовій сфері бізнесу	Оновлення системи управління; оновлення маркетингової та фінансової діяльності

На думку авторів, для представників бізнесу сфери туризму вкрай важливим є розуміння основних тенденцій розвитку галузі, структури і вимог ринку до своєї продукції та послуг й факторів, що мають значний вплив на успіх ведення бізнесу. Для цього менеджменту підприємств туристичної індустрії необхідно проводити постійний моніторинг туристичного ринку, детально аналізувати зовнішнє та внутрішнє середовище за допомогою сучасних методів стратегічного аналізу: SWOT-аналізу; PEST-аналізу; GAP-аналізу або аналізу розриву; експертних оцінок; методів сценаріїв; прогнозування; моделювання; оцінки конкурентоспроможності підприємства; бенчмаркінгу тощо.

Як вже було зазначено, процес стратегічного управління туристичним підприємством є достатньо складним. На думку авторів, є доцільним розподілити цей процес на окремі етапи. Але, на жаль, послідовність робіт із стратегічного управління не завжди виконується в силу об'єктивних і суб'єктивних причин (рис. 1).

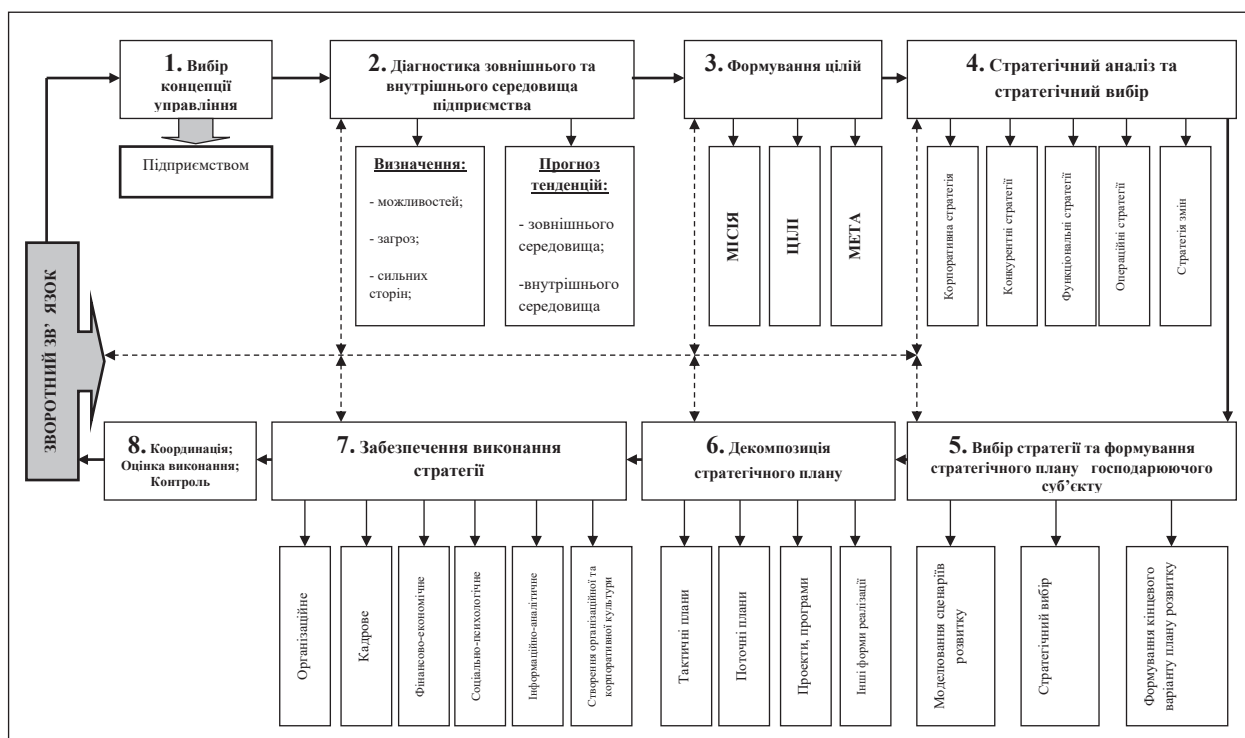


Рис. 1. Модель стратегічного управління підприємством туристичної індустрії



На думку авторів, менеджменту підприємств туристичної індустрії при стратегічному аналізі та стратегічному виборі слід звернути особливу увагу на «стратегію змін», яка в умовах пандемії COVID-19 є найбільш доречною, оскільки її реалізація дозволить господарюючим суб'єктам бути більш гнучкими, постійно реагувати на зміни зовнішнього середовища, реалізовувати локальні і глобальні проекти щодо змін власної діяльності, які повинні відбуватись виключно без втрати контролю над підприємством. При сьогодишньому стані економіки України та умовам ведення бізнесу туристичного сектору, тільки в цьому випадку можна відповідати мінливості попиту і використовувати на свою користь зміни ринкової кон'юнктури

**Висновки.** В результаті проведеного дослідження теоретико-методичних аспектів стратегічного управління підприємствами туристичної індустрії зроблено висновок, що в умовах пандемії COVID-19 найбільш раціональним для господарюючих суб'єктів є обрання «стратегії змін», яка дозволить поступово адаптуватися до існуючих сьогоднішніх умов зовнішнього середовища та залишатися конкурентоспроможними.

**Перспективою подальших досліджень** має бути розробка економіко-математичної моделі організаційно-економічного забезпечення стратегічного управління підприємствами туристичної індустрії.

### Література:

1. Будя О. П., Вертелева О. В. Інноваційні напрямки розвитку маркетингу в сфері туризму і гостинності. *Зовнішня торгівля: право та економіка*. 2008. № 6. С. 142–149.

Budia, O. P., Vertelieva, O. V. (2008). Innovatsiini napriamky rozvytku marketynhu v sferi turyzmu i hostynnosti [Innovative directions of marketing development in the field of tourism and hospitality]. *Zovnishnia torhivlia: pravo ta ekonomika* [Foreign trade: law and economics]. №6. 142-149. [in Ukrainian].

2. Корж Н. В., Басюк Д. І. Управління туристичними дестинаціями : підручник. Вінниця : ПП «ТД Едельвейс і К», 2017. 322 с. URL: <http://www.oridu.odessa.ua/7/7/metoduchni-rek/t/04.pdf> (дата звернення: 12.02.2021).

Korzh, N.V., Basiuk, D.I. (2017). Upravlinnia turystychnymy destynatsiiamy: pidruchnyk [Management of tourist destinations: a textbook]. Vinnytsia: «PP «TD Edelweis i K». 322 s. <http://www.oridu.odessa.ua/7/7/metoduchni-rek/t/04.pdf>. [in Ukrainian].

3. Кучеренко В. С. Особенности и современные тенденции управления туристической сферой. *Институт международных отношений Национального авиационного университета*. 2010. URL: <http://jrnل.nau.edu.ua/index.php/IMV/article/download/.../2928> (дата звернення: 09.02.2021).

Kucherenko, V. S. (2010). Osobennosti i sovremennyye tendentsii upravleniya turisticheckoy sfery [Features and current trends in tourism management]. Institut mezhdunarodnyih otnosheniy Natsionalnogo aviatsionnogo universiteta [Institute of International Relations of the National Aviation University]. <<http://jrnل.nau.edu.ua/index.php/IMV/article/download/.../2928>>. [in Russian].

4. Семенов В. Ф., Балджи М. Д., Мозгальова В. М. Регіональний вимір рекреаційно-туристичної діяльності: за ред. В. Ф. Семенова : монографія. Одеса : Вид-во «Optimum», 2008. 201 с.

Semenov, V. F., Baldzhy, M. D., Mozghalova, V. M. (2008). Rehionalnyi vymir rekreatsiino-turystychnoi diialnosti: za red. V. F. Semenova : monohrafiia [Regional dimension of recreational and tourist activities: ed. V. F. Semenov: monograph]. – Odesa : Vyd-vo «Optimum». 201. [in Ukrainian].

5. Степанова А. А., Давидова О. Г. Інвестування туристичної сфери як один з факторів стимулювання зайнятості населення України. Київський національний університет імені Тараса Шевченка. 2013. URL: [http://irbis-nbuv.gov.ua/.../cgiirbis\\_64.exe?](http://irbis-nbuv.gov.ua/.../cgiirbis_64.exe?)

Stepanova, A. A., Davydova, O. H. (2013). Investuvannia turystychnoi sfery yak odyn z faktoriv stymuliuvannia zainiatosti naseleння Ukrainy [Investing in the tourism sector as one of the factors stimulating employment in Ukraine]. Kyivskiy natsionalnyi universytet imeni Tarasa Shevchenka [Taras Shevchenko National University of Kyiv]. <[http://irbis-nbuv.gov.ua/.../cgiirbis\\_64.exe?](http://irbis-nbuv.gov.ua/.../cgiirbis_64.exe?)> [in Ukrainian].

6. Ткаченко Т. І. Сталій розвиток туризму: теорія, методологія, реалії бізнесу : монографія. Київ : Київський національний торговельно-економічний університет, 2006. 537 с.

Tkachenko, T. I. (2006). Stalyi rozvytok turyzmu: teoriia, metodolohiia, realii biznesu: monohrafiia [Sustainable development of tourism: theory, methodology, business realities: monograph]. K.: Kyivskiy natsionalnyi torhovelno-ekonomichnyi universytet. 537. [in Ukrainian].

7. Шершньова З. Є. Стратегічне управління : підручник. 2-ге вид., переробл. і допов. Київ : КНЕУ, 2004. 699 с.

Shershnova, Z. Ye. (2004). Stratehichne upravlinnia: pidruchnyk [Strategic management: a textbook]. 2-he vyd., pererobl. i dopov. K.: KNEU. [in Ukrainian].

8. Гладинець Н. І. Особливості стратегічного управління ресурсами підприємств туристичної галузі. *Проблеми інноваційно-інвестиційного розвитку*. 2017. № 12. С. 41–49.

Hladynets, N. I. (2017). Osoblyvosti stratehichnoho upravlinnia resursamy pidpriemstv turystychnoi haluzi [Features of strategic resource management of tourism enterprises]. Problemy innovatsiino-investytsiinoho rozvytku [Problems of innovation and investment development]. № 12, 41-49. [in Ukrainian].

9. Саєнко М. Г. Стратегія підприємства : навчальний посібник. Тернопіль : «ТАЙП», 2003. 215 с.





Saienko, M. H. (2003). *Stratehiia pidpriemstva: navchalnyi posibnyk* [Enterprise strategy: a textbook]. Ternopil: «ТАІР», 215. [in Ukrainian].

10. Воронкова А. Е. Стратегічне управління конкурентоспроможним потенціалом промислових підприємств: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня д-ра екон. наук: спец. 08.06.01 Економіка, організація і управління підприємствами / А. Е. Воронкова. Донецьк, 2001. 32 с.

Voronkova, A. E. (2001). *Stratehichne upravlinnia konkurentospromozhnym potentsialom promyslovykh pidpriemstv* [Strategic management of competitive potential of industrial enterprises] : avtoref. dys. na zdobuttia nauk. stupenia d-ra ekon. nauk: spets. 08.06.01 Ekonomika, orhanizatsiia i upravlinnia pidpriemstvamy. Donetsk, 32. [in Ukrainian].



Отримано: 22 лютого 2021 р.

Прорецензовано: 10 березня 2021 р.

Прийнято до друку: 16 березня 2021 р.

e-mail: mikulyak@mna.edu.ua

DOI: 10.25264/2311-5149-2021-20(48)-82-88

Сиренко Н. М., Рыбачук В. П., Мікуляк К. А. Роль малого бізнесу для розвитку аграрного сектору у ринковому середовищі. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка»* : науковий журнал. Острог : Вид-во НаУОА, березень 2021. № 20(48). С. 82–88.

УДК: 334:339:631

JEL-класифікація: Q12, Q13, Q14

ORCID-ідентифікатор: 0000-0003-1660-1073

ORCID-ідентифікатор: 0000-0001-9153-9674

ORCID-ідентифікатор: 0000-0001-8317-0360

**Сиренко Наталя Миколаївна,**

*доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри фінансів, банківської справи та страхування  
Миколаївського національного аграрного університету*

**Рыбачук Володимир Петрович,**

*кандидат економічних наук, директор Технологічно-економічного коледжу  
Миколаївського національного аграрного університету*

**Мікуляк Катерина Анатоліївна,**

*аспірант, асистент кафедри фінансів, банківської справи та страхування  
Миколаївського національного аграрного університету*

**РОЛЬ МАЛОГО БІЗНЕСУ ДЛЯ РОЗВИТКУ АГРАРНОГО СЕКТОРУ  
У РИНКОВОМУ СЕРЕДОВИЩІ**

*У статті здійснено оцінку стану розвитку суб'єктів малого аграрного бізнесу, досліджено динаміку зміни кількості суб'єктів малого аграрного бізнесу, обсягів реалізованої продукції, кількості найманих працівників, фінансових результатів та експорту товарів малими підприємствами з метою виявлення тенденцій їх розвитку. Наведено рекомендаційні ініціативи (доступ до фінансів та ринків, розумне регулювання) для розвитку суб'єктів аграрного сектору у ринковому середовищі.*

**Ключові слова:** аграрний сектор, малий бізнес, ринкове середовище, розвиток підприємництва.

**Сиренко Наталья Николаевна,**

*доктор экономических наук, профессор, заведующая кафедрой финансов, банковского дела и страхования  
Николаевского национального аграрного университета*

**Рыбачук Владимир Петрович,**

*кандидат экономических наук, директор Технологічно-економічного коледжу  
Николаевского национального аграрного университета*

**Мікуляк Екатерина Анатольевна,**

*аспірант, асистент кафедри фінансів, банківського дела и страхування  
Николаевского национального аграрного университета*

**РОЛЬ МАЛОГО БИЗНЕСА ДЛЯ РАЗВИТИЯ АГРАРНОГО СЕКТОРА  
В РЫНОЧНОЙ СРЕДЕ**

*В статье осуществлена оценка состояния развития субъектов малого аграрного бизнеса, исследована динамика изменения количества субъектов малого аграрного бизнеса, объемов реализованной продукции, количества наемных работников, финансовых результатов и экспорта товаров малыми предприятиями с целью выявления тенденций их развития. Приведены рекомендательные инициативы (доступ к финансам и рынкам, разумное регулирование) для развития субъектов аграрного сектора в рыночной среде.*

**Ключевые слова:** аграрный сектор, малый бизнес, рыночная среда, развитие предпринимательства.

**Natalya Sirenko,**

*Doctor of Economics, Professor, Head of the Department of Finance, Banking and Insurance  
Mykolayiv National Agrarian University*

**Volodymyr Rybachuk,**

*PhD in Economics,  
director of the Technological and Economic College Mykolayiv National Agrarian University*

**Kateryna Mikuliak,**

*Ph. D. Student, Assistant at the Department of Finance, Banking and Insurance Mykolayiv National Agrarian University*



## SMALL BUSINESS' ROLE FOR AGRICULTURAL SECTOR DEVELOPMENT IN A MARKET ENVIRONMENT

*Positive results of small business development in countries that have successfully implemented socio-economic reform show that small business is one of the means of eliminating disparities in certain commodity markets and their rapid saturation with goods and services. Given the risks and challenges facing both the global economy and Ukraine's economy as a result of the global recession and the imposition of restrictive measures to combat the Covid-19 pandemic, agricultural sector activity has been partially suspended along with restrictions on distribution channels and export markets.*

*The purpose of the study is to analyze the state of small agricultural businesses development in the market environment based on the assessment of its indicators; identification of priority recommendation initiatives aimed at overcoming quarantine and globalization challenges.*

*To achieve this goal, the state of small agrarian business entities' development is assessed according to the above system of indicators, the dynamics of changes in the number of small agrarian business entities, sales volumes, number of employees, financial results and exports of goods by small enterprises is investigated. development. Recommendation initiatives (access to finance and markets, prudent regulation) for the development of agricultural sector actors in a market environment are presented.*

*Research methods are statistical, retrospective and graphical research methods and the use of expert assessments. The study leads to the conclusion that the functioning of small agricultural businesses in a market environment depends on access to markets, because in quarantine measures there was a blocking of local and international supply chains, slowing down negotiations on market access, high dependence on exchange rates and loss of profitability due to the sale of products through intermediaries.*

*Further issues need to be addressed to ensure the harmonization of Ukrainian legislation with EU standards, the development of transport infrastructure and the improvement of the quality and certification of Ukrainian products in a market environment. At the same time, the correct selection and application of the latest technologies will allow the agricultural sector to strengthen their market position and increase interest in national and international markets.*

**Keywords:** *agricultural sector, small business, market environment, business development.*

**Постановка проблеми.** Позитивні результати розвитку малого бізнесу в країнах, які успішно реалізували соціально-економічне реформування, свідчать, що мале підприємництво є одним із засобів усунення диспропорцій на окремих товарних ринках та швидкого їх насичення товарами й послугами. Враховуючи ризики та виклики, які постали як перед світовою економікою, так і перед економікою України внаслідок світової рецесії та введення обмежувальних заходів задля боротьби із пандемією Covid-19, діяльність суб'єктів аграрного сектору частково призупинялася разом із обмеженнями каналів дистрибуції та експортних ринків. Карантинні заходи мали як прямий, так і непрямий негативний вплив на функціонування малого бізнесу, зокрема у частині розірвання міжнародних ланцюгів доданої вартості та уповільненні переговорів щодо доступу до ринків, високої залежності від курсу валюти, низького доступу до фінансових ресурсів, а також недостатньої розвиненості транспортної інфраструктури.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Дослідженням змісту та ролі підприємництва для розвитку аграрного сектору в структурі ринкової економіки присвячені роботи таких зарубіжних вчених, як Л. Копеланд [1], Г. Алсос [2]. Серед вітчизняних науковців порушене питання входить до кола наукових інтересів Н. Прокопенко [12], Н. Стоянець [16].

Систему показників ефективного розвитку аграрного підприємництва та організаційно-економічні відносини аграрних підприємств – суб'єктів ЗЕ – досліджував у своїх наукових працях Ю. Кормишкін [7]. Особливостям здійснення діяльності підприємницьких формувань в аграрному секторі приділяють увагу такі вітчизняні науковці, як Ю. Лупенко, В. Білецька, В. Мельник [8], М. Кропивко, П. Саблук та ін.

Однак, питання розробки ініціатив для розвитку малого аграрного бізнесу у ринковому середовищі в умовах пандемії не були досліджені в достатній мірі та потребують подальшого опрацювання.

**Мета і завдання дослідження:** розробити ініціативи, спрямовані на подолання карантинних та глобалізаційних викликів на основі аналізу стану розвитку суб'єктів малого аграрного бізнесу у ринковому середовищі.

**Виклад основного матеріалу.** Малий бізнес, оперативно реагуючи на зміни кон'юнктури ринку, надає ринковій економіці необхідної гнучкості, що в сучасних умовах набуває особливого значення внаслідок швидкої індивідуалізації та диференціації споживчого попиту, прискорення науково-технічного прогресу. Малі підприємства аграрного сектору за певних умов і при підтримці з боку держави – тенденційно інноваційні, гнучкі і витратно-ефективні, мають підприємницький досвід і достатній професійний рівень, при цьому страждають від застарілості та браку виробничих потужностей для переробки та зберігання продукції.

Під підприємницьким середовищем розуміється комплекс умов і чинників зовнішнього порядку, які впливають на можливості і кінцеві результати діяльності суб'єктів аграрного сектору у ринковому середовищі, а також дозволяють підприємцеві реалізувати свої цілі та функції [8].



Виходячи із особливостей тісного поєднання сільського господарства із природою, зміни клімату створюють нові виклики щодо підвищення ефективності діяльності. Разом з тим, підприємства аграрного сектору забезпечують зростання валового внутрішнього продукту та зайнятості суб'єктів господарювання, займаючи ключову роль в економіці країни.

Оцінка стану розвитку суб'єктів малого аграрного бізнесу здійснена із застосуванням системи показників соціально-економічного стану сільського господарства, а також методологічних пояснень до статистичного збірника «Сільське господарство України» (табл. 1).

Таблиця 1

### Система показників оцінки стану розвитку суб'єктів малого бізнесу аграрного сектору

Показники	Методологічний вимір оціночного застосування
<b>Розвиток підприємництва</b>	
Кількість підприємств, які здійснювали с.-г. діяльність	Основи та функціональні характеристики підприємницького клімату, стимулювання підприємницької діяльності
Обсяг реалізованої продукції (товарів, послуг) малими підприємствами	
Кількість найманих працівників	
<b>Фінансові результати</b>	
Фінансові результати в сільському, лісовому та рибному господарстві	Ідентифікація впливу управлінських рішень на рівень дохідності, збалансованість вигод та витрат бізнесу у ринковому середовищі
<b>Ринкове середовище</b>	
Експорт товарів підприємствами аграрного сектору	Забезпечення ринкового середовища для підтримки експортних операцій

Джерело: складено авторами із застосуванням методологічних пояснень до статистичного збірника «Сільське господарство України» [6].

Вагомим показником аналізу економічного стану підприємництва як в країні, так і регіоні є показник кількості малих підприємств. У процесі дослідження визначено тенденцію зміни кількості суб'єктів малого бізнесу аграрного сектору з метою визначення дій органів влади щодо формування сприятливого підприємницького середовища (табл. 2).

Таблиця 2

### Динаміка кількості суб'єктів малого бізнесу у сільському, лісовому та рибному господарстві, тис. од.

Показники	Роки					
	2014	2015	2016	2017	2018	2019
<b>У національній економіці</b>						
Суб'єкти малого підприємництва, тис. од.	1915,05	1958,39	1850,03	1789,41	1822,67	1922,98
з них суб'єкти мікропідприємництва, тис. од.	1859,89	1910,83	1800,74	1727,08	1764,74	1864,01
<b>У сільському, лісовому та рибному господарстві</b>						
Суб'єкти малого підприємництва, тис. од.	72,76	76,72	72,10	74,18	74,0	73,13
з них суб'єкти мікропідприємництва, тис. од.	66,26	71,65	66,91	68,82	68,49	67,63

\* Без урахування результатів діяльності банків, бюджетних установ, а також за 2014-2019 рр. без тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим, м. Севастополя та частини тимчасово окупованих територій у Донецькій та Луганській обл.

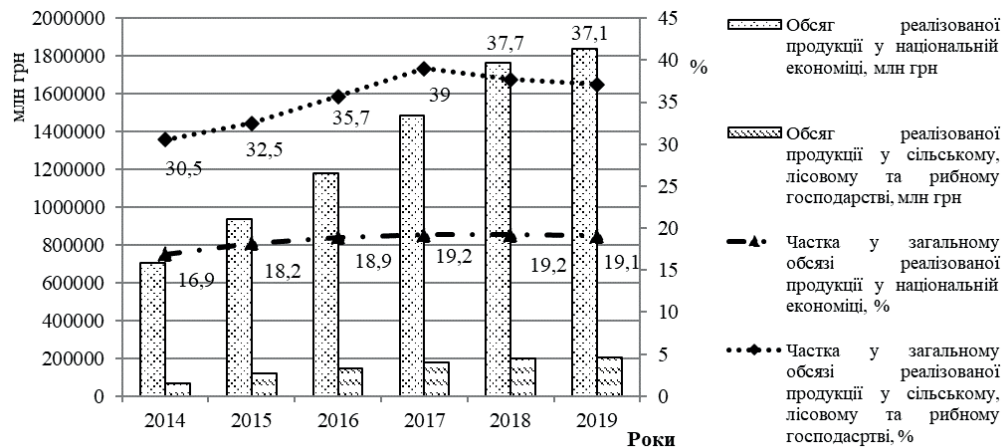
Джерело: складено авторами за даними [6].

Так, кількість суб'єктів малого підприємництва як в національній економіці, так і в сільському, лісовому та рибному господарстві суттєво скоротилася у 2016 р. Однією із причин такого скорочення стало підписання Закону України «Про загальнообов'язкове державне соціальне страхування», що зобов'язувало підприємців незалежно від наявності доходів сплачувати єдиний соціальний внесок. Зупиняти діяльність стали «сплячі», «непрацюючі» сегменти малого бізнесу, які не витримали надмірного податкового навантаження [9; 10; 17]. Не менш важливим є факт різкого зростання реєстрації суб'єктів малого підприємництва, починаючи із 2017 р., пов'язаного із розробкою та запровадженням регіональних програм розвитку малого і середнього підприємництва в областях країни, метою яких було «зростання кількості суб'єктів малого і середнього підприємництва, зокрема у сфері агропромислового виробництва і переробки сільськогосподарської продукції» [9]. Разом з тим, нестабільний валютний курс національної грошової одиниці негативно позначився на діяльності малого підприємництва через зниження споживчого попиту населення та виходу на ринки державних закупівель іноземних країн. У 2014 р. питома вага суб'єктів малого аграрного бізнесу становила 3,8 % від загальної їх кількості у національній економіці, що відповідає показнику 2019 р. У звітному ж році відбулося зменшення кількості суб'єктів малого бізнесу порівняно із попередніми роками.



При цьому, суттєвий вплив на рівень соціально-економічного розвитку як країни, так і регіонів має результативність малих форм ведення аграрного бізнесу, для оцінки якого обрано показник обсягу реалізованої продукції (рис. 1).

Динаміка обсягів реалізованої продукції (товарів, послуг) малими підприємствами упродовж 2014–2019 рр. постійно зростає, що свідчить про нарощування обсягів виробництва й виробничих потужностей. Ситуація погіршилася у 2020 р., що пов'язано із розірванням ланцюгів доданої вартості та уповільненням переговорів щодо доступу до ринків.



**Рис. 1. Динаміка обсягу реалізованої продукції (товарів, послуг) малими підприємствами, млн грн**

\* Дані наведено без урахування результатів діяльності банків, бюджетних установ, тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим, м. Севастополя та частини зони проведення антитерористичної операції.

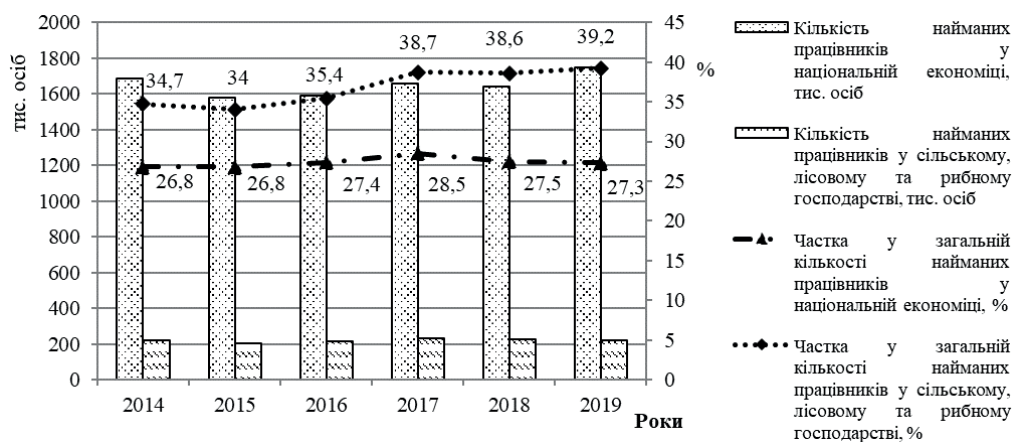
Джерело: побудовано авторами за даними [6].

При цьому, малий бізнес здійснює вагомий внесок у вирішення проблеми зайнятості, що є результатом його здатності створювати нові робочі місця й поглинати надлишкову робочу силу під час циклічних спадів та структурних зрушень економіки.

У розвинених країнах на малий бізнес припадає в середньому 50 % всіх зайнятих та до 70–80% нових робочих місць. Якщо у період криз 70–80-х рр. у розвинених країнах йшов процес скорочення робочих місць на великих підприємствах, то дрібні фірми їх не тільки зберігали, але й створювали нові.

У вітчизняному сільському, лісовому та рибному господарстві кількість працівників має тенденцію до зменшення, починаючи із 2018 р. (рис. 2), проте їх частка у загальній кількості найманих працівників національної економіки залишалася майже незмінною.

Для національної економіки розвиток малого підприємництва гарантує створення нових робочих місць та вирішення проблеми подолання безробіття, пов'язаного із швидким пристосуванням до ринкових змін й нових обставин.



**Рис. 2. Динаміка кількості найманих працівників на малих підприємствах аграрного сектору, тис. осіб**

\* Дані наведено без урахування результатів діяльності банків, бюджетних установ, тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим, м. Севастополя та частини зони проведення антитерористичної операції.

Джерело: побудовано авторами за даними [6].



Ідентифікацію впливу управлінських рішень на рівень дохідності, збалансованості вигод та витрат бізнесу у ринковому середовищі здійснено через оцінку динаміки фінансових результатів (табл. 3).

Таблиця 3

### Динаміка фінансових результатів діяльності малих форм ведення аграрного бізнесу, млн грн

Показники	Роки					
	2014	2015	2016	2017	2018	2019
<b>У національній економіці</b>						
Фінансовий результат (сальдо)	-175262,4	-111906,0	-24151,4	-10724,8	46870,8	89449,4
Підприємства, які отримали прибуток	49156,1	95483,0	107312,5	117446,5	139462,4	162563,0
У % до загальної кількості підприємств	66,5	73,9	73,3	72,7	74,1	73,3
Підприємства, які отримали збиток	224418,5	207389,0	131463,9	128171,3	92591,6	73113,6
У % до загальної кількості підприємств	33,5	26,1	26,7	27,3	25,9	26,7
<b>У сільському, лісовому та рибному господарстві</b>						
Фінансовий результат (сальдо)	6932,2	34161,5	35839,5	25543,0	21302,9	19765,5
Підприємства, які отримали прибуток	16416,0	43737,1	41472,0	37852,5	37679,2	29628,1
У % до загальної кількості підприємств	84,2	88,3	87,7	86,1	86,2	83,1
Підприємства, які отримали збиток	9483,8	9575,6	5632,5	12309,5	16183,4	9862,6
У % до загальної кількості підприємств	15,8	11,7	12,3	13,9	13,8	16,9

\* Дані наведено без урахування результатів діяльності банків, бюджетних установ, тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим, м. Севастополя та частини зони проведення антитерористичної операції.

Джерело: складено авторами за даними [6].

Питома вага підприємств, які отримали прибуток у 2019 р. склала 83,1 %, що менше показника 2018 р. на 3,1 в. п. Проте, фінансові результати діяльності підприємств сільського, лісового та рибного господарства у динаміці мають позитивні значення, що вказує на потенційність їх розвитку, науково-технічного удосконалення матеріальної бази і продукції.

При цьому, суттєва залежність вітчизняних підприємств від зовнішніх ринків збуту впливає на обсяг надходжень валютних ресурсів від зовнішніх цінових коливань.

Тенденції зміни експорту товарів малими підприємствами аграрного сектору з метою виявлення тенденцій для їх розвитку в майбутньому наведено у табл. 4.

Таблиця 4

### Експорт товарів малими підприємствами аграрного сектору

Показники	Роки				
	2015	2016	2017	2018	2019
<b>Усього учасників ЗЕД</b>					
Кількість одиниць	9345	10302	10430	10944	10988
Млн дол. США	4658,2	4571,3	5028,7	5775,7	6607,7
<b>У сільському, лісовому та рибному господарстві</b>					
Кількість підприємств	456	700	895	965	1059
Млн дол. США	154,9	238,6	426,8	447,2	587,7
У % до загального обсягу	3,3	5,2	8,5	7,7	8,9

\* Дані наведено без урахування результатів діяльності банків, бюджетних установ, тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим, м. Севастополя та частини зони проведення антитерористичної операції

Джерело: складено авторами за даними [6].

Так, експорт товарів малими підприємствами аграрного сектору мав тенденцію до нарощування (587,7 млн дол. США 2019 р. проти 154,9 млн дол. США 2015 р.), при цьому кількість підприємств аграрного сектору, що здійснювали експорт, також зростає. Разом з тим, суб'єкти аграрного сектору у 2020 р. через блокування локальних та міжнародних ланцюжків збуту мали обмежені можливості, реалізуючи продукцію через посередників, що зменшувало їх прибутковість.

Рекомендовані ініціативи для покращення ситуації суб'єктів аграрного сектору у ринковому середовищі диференційовані нами стосовно доступу до фінансів, ринків та удосконалення регулювання (табл. 5).



Таблиця 5

## Рекомендовані ініціативи для розвитку суб'єктів аграрного сектору у ринковому середовищі

Рекомендовані ініціативи	Завдання, що потребують вирішення	Характеристика
Доступ до фінансів	Забезпечення фінансових ресурсів для оновлення та придбання або створення нових засобів виробництва	Запровадження програм по формуванню місцевої доданої вартості та підвищення ефективності державних субсидійних програм
Доступ до ринків	Забезпечення безперервної можливості реалізовувати продукцію, а також можливість виробників мати доступ до необхідних знань та інформації	Стимулювання дистрибуційного збуту сільськогосподарської продукції й налагодження каналів дистрибуції для малих фермерів
Розумне регулювання	Зменшення регуляторного тиску та спрощення умов ведення бізнесу	Забезпечення вчасного надання адміністративних послуг в умовах карантину та збільшення прозорості ринку, зменшення витрат підприємств у аграрному секторі від неефективного регулювання, запровадження прозорих земельних відносин

Джерело: побудовано на основі експертних оцінок із застосуванням [11].

Отже, для безперервного збуту сільськогосподарської продукції необхідно забезпечити доступ виробників до ринків шляхом налагодження каналів дистрибуції, покращення доступу до знань та інформації щодо підвищення ефективності виробництва та організації продажів, а також допомоги у виході на експортні ринки.

**Висновки.** Проведене дослідження дає підстави зробити висновок, що функціонування суб'єктів малого аграрного бізнесу у ринковому середовищі залежить від доступу до ринків, адже в умовах карантинних заходів відбулося блокування локальних і міжнародних ланцюгів збуту та уповільнення переговорів щодо доступу до ринків. Подальшого вирішення потребують питання забезпечення гармонізованості українського законодавства з нормами ЄС, розвитку транспортної інфраструктури й покращення якості та сертифікації української продукції у ринковому середовищі. У той же час, правильний підбір та застосування новітніх технологій дозволить суб'єктам аграрного сектору зміцнити свої ринкові позиції та підвищити інтерес на національних та міжнародних ринках.

**Література:**

1. Copeland L. Keeping Farm in Family requires strategy. <<http://usatoday30.usatoday.com/money/smarty/2012-06-28/keeping-farms-in-the-family/56117782/1>>.
2. Gry Agnete Alsos, S. Carter, E. Ljunggren (2011). The Handbook of Research on Entrepreneurship in Agriculture and Rural Development. *Edward Elgar Publishing*, 336.
3. Базилицький Д. М. Критерії визначення та роль малих підприємств у ринковій економіці як фактора стабілізації. *Бізнесінформ*. 2012. № 5. С. 92–94.
4. Bazalytskyi, D. M. (2012). Kryterii vyznachennia ta rol malykh pidpryiemstv u rynkovii ekonomitsi yak faktora stabilizatsii [Criteria for determining and the role of small enterprises in a market economy as a factor of stabilization]. *Biznesinform* [Businessinform], 5, 92-64. [in Ukrainian].
4. Воротіна Л. І. Малий бізнес та підприємництво в ринкових умовах господарювання. *Видавництво Європейського університету*. 2006. 211 с.
- Vorotina, L. I. (2006). Malyy biznes ta pidpryiemnytstvo v rynkovykh umovakh hospodariuvannia [Small business and entrepreneurship in market conditions]. *Vydavnytstvo Yevropeiskoho universytetu* [European University Publishing House], 211. [in Ukrainian].
5. Деренько О. А. Міжнародний досвід державного регулювання та підтримки малого підприємництва. *Бізнесінформ*. 2012. № 5. С. 95–97.
- Derenko, O. A. (2012). Mizhnarodnyi dosvid derzhavnoho rehuliuвання ta pidtrymky maloho pidpryiemnytstva [International experience of state regulation and support of small business]. *Biznesinform* [Businessinform], 5, 95-97. [in Ukrainian].
6. Державна служба статистики України : офіційний сайт. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 02.12.2020).
- Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy : ofitsiyniy sait. [State Statistics Service of Ukraine: official website.] <<http://www.ukrstat.gov.ua>> (12 february, 2021). [in Ukrainian].
7. Кормишкін Ю. А. Організаційно-економічні відносини аграрних підприємств – суб'єктів ЗЕД. *Вісник аграрної науки Причорномор'я*. 2015. № 4. С. 30–37.
- Kormyshkin Yu. A. (2015). Orhanizatsiino-ekonomichni vidnosyny ahrarnykh pidpryiemstv – subiektiv ZED [Organizational and economic relations of agricultural enterprises – subjects of foreign economic activity]. *Visnyk ahrarnoi nauky Prychornomoria* [Bulletin of Agrarian Science of the Black Sea Region], 4, 30-37. [in Ukrainian].



8. Лупенко Ю., Білецька В., Мельник В. Розвиток підприємництва в Україні / кер. авт. колег. П. І. Гайдуцький. Київ : Нора-друк, 2003. 248 с.

Lupenko, Yu., Biletska, V. and Melnyk, V. (2003). Rozvytok pidpriemnytstva v Ukraini [Entrepreneurship development in Ukraine] Ker. avt. koleh. P.I. Haidutskyi [Kerr. aut. colleagues. P.I. Gaidutsky]. K.: *Nora-druk*, 248. [in Ukrainian].

9. Навіщо фізосіб-єдинників зобов'язали платити ЄСВ. URL: <http://surl.li/inmu> (дата звернення: 14.02.2021) [in Ukrainian].

Navishcho fizosib-yedynnykyv zoboviazaly platyty YeSV [Why individuals are obliged to pay SDRs] <<http://surl.li/inmu>> (2021, february 14). [in Ukrainian].

10. Портал для підприємців. Експорт. URL: <http://surl.li/inmw> (дата звернення: 13.02.2021).

Portal dlia pidpriemstiv. Eksport. [Portal for entrepreneurs. Export]. <<http://surl.li/inmw>> (13 february 2021). [in Ukrainian].

11. Програма стимулювання економіки для подолання наслідків Covid-19: «Економічне відновлення». Інформаційно-аналітичні матеріали. Додаток до Державної програми стимулювання економіки для подолання негативних наслідків, спричинених обмежувальними заходами щодо запобігання виникненню і поширенню коронавірусної хвороби (Covid-19) на 2020–2022 роки. 88 с. (дата звернення: 10.02.2021).

Prohrama stymuliuvannia ekonomiky dlia podolannia naslidkiv Covid-19: «Ekonomiche vidnovlennia». Informatsiino-analitychni materialy. Dodatok do Derzhavnoi prohramy stymuliuvannia ekonomiky dlia podolannia nehatyvnykh naslidkiv, sprychynenykh obmezhuvalnymy zakhodamy shchodo zapobihannia vynyknenniu i poshyrenniu koronavirusnoi khvoroby (Covid-19) na 2020-2022 roky. [Economic stimulus program to overcome the effects of Covid-19: "Economic Recovery". Information and analytical materials. Addendum to the State Program of Economic Stimulation to Overcome the Negative Consequences of Restrictive Measures to Prevent the Occurrence and Spread of Coronavirus Disease (Covid-19) for 2020-2022]. 88. (2021, february, 10). [in Ukrainian].

12. Прокопенко К. О. Малі аграрні підприємства в аграрному секторі України. *Економіка АПК*. 2012. № 4. С. 99–105.

Prokopenko, K. O. (2012). Mali ahrarni pidpriemstva v ahrarnomu sektori Ukrainy [Small agricultural enterprises in the agricultural sector of Ukraine]. *Ekonomika APK* [Economics of agro-industrial complex], 4, 99-105. [in Ukrainian].

13. Радченко О. Д. Інститут державної підтримки малих підприємств у сільському господарстві. *Економіка АПК*. 2011. № 11. С. 60–66.

Radchenko, O. D. (2011). Instytut derzhavnoi pidtrymky malykh pidpriemstv u silskomu hospodarstvi [Institute of State Support of Small Enterprises in Agriculture]. *Ekonomika APK* [Economics of agro-industrial complex], 11, 60-66. [in Ukrainian].

14. Сіренко Н. М., Мікуляк К. А. Механізми покращення зовнішньої торгівлі сільськогосподарською продукцією. Облік і фінанси. 2018. № (82). С. 142–148.

Sirenko, N. M., Mikuliak, K. A. (2018). Mekhanizmy pokrashchennia zovnishnoi torhivli silskohospodarskoiu produktsiieiu [Mechanisms for improving foreign trade in agricultural products] *Oblik i finansy* [Accounting and finance], 4(82), 142-148. [in Ukrainian].

15. Сіренко Н. М., Мікуляк К. А. Інвестиційна складова розвитку аграрного сектора та його фінансове забезпечення у ринковому середовищі. Вісник аграрної науки Причорномор'я. 2019. № 3. С. 20–27.

Sirenko, N. M., Mikuliak, K. A. (2019). Investytsiina skladova rozvytku ahrarnoho sektora ta yoho finansove zabezpechennia u rynkovomu seredovyshti [Investment component of agricultural sector development and its financial support in the market environment]. *Visnyk ahrarnoi nauky Prychornomoria* [Bulletin of Agrarian Science of the Black Sea Region], 3, 20-27. [in Ukrainian].

16. Стоянець Н. В. Розвиток малих форм господарювання як запорука сталого розвитку аграрної економіки. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: «Економічні науки»*. 2018. № 19. С. 46–53.

Stoianets, N. V. (2018). Rozvytok malykh form hospodariuvannia yak zaporuka staloho rozvytku ahrarnoi ekonomiky [Development of small forms of management as a guarantee of sustainable development of the agricultural economy]. *Mizhnarodnyi naukovyi zhurnal «Internauka». Seriya: «Ekonomiczni nauky»* [International scientific journal "Internauka". Series: "Economic Sciences"], 19, 46-53. [in Ukrainian].

17. Як закриваються ФОП? URL: <http://surl.li/inms> (дата звернення: 12.02.2021).

Iak zakryvaiutsia FOP? How are FOPs closed? <<http://surl.li/inms>> (2021, february, 12).





Отримано: 26 лютого 2021 р.

Прорецензовано: 12 березня 2021 р.

Прийнято до друку: 17 березня 2021 р.

e-mail: l.tarasenko@donnu.edu.ua

DOI: 10.25264/2311-5149-2021-20(48)-89-94

Тарасенко Л. О. Тариф на розподіл природного газу як складова механізму ефективної діяльності операторів ГРМ. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка»* : науковий журнал. Острог : Вид-во НаУОА, березень 2021. № 20(48). С. 89–94.

УДК: 338.517

JEL-класифікація: M21, L25, L95,

ORCID-ідентифікатор: 0000-0001-8224-5113

**Тарасенко Лілія Олександрівна,**  
здобувач вищої освіти ступеня доктор філософії,  
старший викладач кафедри обліку, аналізу і аудиту  
Донецького національного університету імені Василя Стуса

## ТАРИФ НА РОЗПОДІЛ ПРИРОДНОГО ГАЗУ ЯК СКЛАДОВА МЕХАНІЗМУ ЕФЕКТИВНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ОПЕРАТОРІВ ГРМ

Діяльність операторів газорозподільних мереж (операторів ГРМ) останні роки має збитковий характер, що пояснюється, з одного боку, швидкими темпами збільшення собівартості послуг, а з іншого – повільним темпом перегляду тарифів на розподіл, які є ключовим джерелом доходу даних суб'єктів господарювання. Складовою механізмом забезпечення ефективності діяльності є тарифи, методика визначення та встановлення яких належить до компетенції національного регулятора. Методика тарифоутворення потребує ретельного дослідження з метою виявлення переваг та недоліків та вибору найбільш оптимального підходу у визначенні планованого рівня доходів операторів ГРМ.

В статті здійснено порівняння діючої методики визначення та розрахунку тарифу на послуги розподілу природного газу з тимчасовою методикою, що діяла до 2020 р. Проаналізовано альтернативні варіанти вибору бази для визначення планованого рівня тарифної виручки газорозподільних підприємств з точки зору його відповідності законодавчим вимогам та впливу на рівень ефективності функціонування газорозподільних підприємств.

**Ключові слова:** ефективність, стимулююче тарифоутворення, RAB-тариф, тариф, оператор ГРМ, регуляторна база активів.

**Тарасенко Лилия Александровна,**  
соискатель высшего образования степени доктор философии,  
старший преподаватель кафедры учета, анализа и аудита  
Донецкого национального университета имени Василя Стуса

## ТАРИФ НА РАСПРЕДЕЛЕНИЕ ПРИРОДНОГО ГАЗА КАК СОСТАВЛЯЮЩАЯ МЕХАНИЗМА ЭФФЕКТИВНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОПЕРАТОРОВ ГРС

Деятельность операторов газораспределительных сетей (операторов ГРС) последние годы имеет убыточный характер, что объясняется с одной стороны быстрыми темпами увеличения себестоимости услуг, а с другой – медленным темпом пересмотра тарифов на распределение, которые являются ключевым источником доходов данных субъектов хозяйствования. Составляющей механизма обеспечения эффективности деятельности являются тарифы, методика определения и установление которых относится к компетенции национального регулятора. Методика тарифообразования требует тщательного исследования с целью выявления преимуществ и недостатков, и выбора наиболее оптимального подхода в определении уровня доходов операторов ГРС.

В статье проведено сравнение действующей методики определения и расчета тарифа на услуги распределения природного газа с временной методикой, действовавшей до 2020 г. Проанализированы альтернативные варианты выбора базы для определения планового уровня тарифной выручки газораспределительных предприятий с точки зрения его соответствия законодательным требованиям и влияния на уровень эффективности функционирования газораспределительных предприятий.

**Ключевые слова:** эффективность, стимулирующее тарифообразование, RAB-тариф, тариф, оператор ГРС, регуляторная база активов.

**Liliia Tarasenko,**  
PhD applicant, senior lecturer at the department of accounting, analysis and audit  
Vasyl' Stus Donetsk national university

## NATURAL GAS DISTRIBUTION TARIFF AS A COMPONENT OF THE GAS DSOS EFFECTIVE ACTIVITY MECHANISM



*The activity of gas distribution system operators (gas DSOs) have been unprofitable in recent years. This is explained, on the one hand, by the rapid growth in the cost of services, and, on the other hand, by the slow rate of distribution tariffs revision, which are key sources of income for these business entities. Tariffs are the component of performance assurance mechanism. The method of tariff design and its establishment is within the competence of the national regulator. The method of tariff design requires careful research to identify the advantages and disadvantages, and choose the optimal approach in determining the income level of gas DSOs.*

*The comparison of current tariff designing and calculation methodology for natural gas distribution services with the temporary methodology, which was valid until 2020 was carried out in the article. The alternative options for choosing a base for determining planned level of tariff income of gas distribution companies are analyzed in terms of its compliance with legal requirements and influence on the level of gas distribution enterprises' functioning efficiency.*

*Importance of transition to stimulating regulation, which provides for the introduction of RAB-tariff, is considered in the study. The idea of introducing RAB-tariffs is to provide gas DSOs with a fixed level of revenue, which is determined by the value of their production capacity (assets). Such changes are justified because they contribute to the modernization of infrastructure, improving the quality of services provided and, as a consequence, the gas DSO's efficiency.*

**Keywords:** efficiency, stimulating tariff setting, RAB-tariff, tariff, gas DSO, regulatory asset base.

**Постановка проблеми.** Результати діяльності підприємств у сегменті розподілу природного газу останні роки мають збитковий характер. Передумовами такої ситуації є зниження обсягів споживання природного газу, незмінний рівень операційних витрат, які недостатньо покриваються доходом, що пов'язано з питанням обґрунтованості встановленого рівня тарифу на послугу розподілу. Встановлення рівня тарифу наразі є дискусійним питанням. Від його рівня та методики визначення залежить як економічна ефективність діяльності операторів газорозподільних мереж (операторів ГРМ), так і розвиток галузі в цілому. Крім того, питання тарифоутворення лежить в площині інтересів споживачів, тому рішення щодо встановлення тарифів має прийматися з урахуванням соціальної складової питання, що передбачає сприяння захисту інтересів споживачів. Все вищезокреслене актуалізує тему дослідження.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженню проблем, що перешкоджають ефективному функціонуванню операторів ГРМ, присвячені роботи таких вчених, як Л. Т. Гораль, С. В. Груб'як, О. Я. Савко та ін. Питання тарифоутворення на послуги розподілу природного газу досліджувались в працях М. В. Максимчука, О. В. Новосад, О. М. Стрішенець та ін. Разом з тим подальшого вивчення потребує питання, пов'язане з вибором бази встановлення планової тарифної виручки операторів ГРМ, від якої безпосередньо залежить рівень тарифу на послугу розподілу газу та, як наслідок, ефективність функціонування таких суб'єктів господарювання, як оператори ГРМ.

**Мета статті:** дослідити питання методики тарифоутворення на послуги операторів ГРМ з точки зору його впливу на ефективність діяльності та збалансованості інтересів як газорозподільних підприємств, так і споживачів.

**Виклад основного матеріалу.** Газорозподільні підприємства відносяться до суб'єктів природної монополії, діяльність яких регулюється низкою законодавчих актів, у тому числі Законом України «Про природні монополії», метою якого є забезпечення ефективності функціонування ринків, що перебувають у стані природної монополії, на основі збалансування інтересів суспільства, суб'єктів природних монополій та споживачів їх товарів [1]. Хоча природні монополії мають виключні права на провадження діяльності, діяльність газорозподільних підприємств регулюється зовні. Зокрема, це стосується встановлення структури та рівня тарифів на їх послуги. Відповідно до Закону України «Про ринок природного газу» тарифи на послуги транспортування, розподілу, зберігання (закачування, відбору) природного газу та послуги установки LNG повинні сприяти ефективній торгівлі природним газом та розвитку конкуренції на ринку природного газу, не допускати перехресного субсидювання між замовниками, створювати економічні стимули для здійснення інвестицій та підтримання у належному стані газотранспортних та газорозподільних систем, газосховищ, установки LNG, а також покращення взаємодії і сполучення між ними [2]. Таким чином, законодавчо встановленими є вимоги до створення умов ефективного функціонування газорозподільних підприємств. Оператори ГРМ є акціонерними товариствами, які функціують на умовах самофінансування та самокупності, що, відповідно, також диктує норму ефективної діяльності.

Досягнення ефективності функціонування забезпечується певним механізмом, складові якого мають відповідати сучасним вимогам та діяти злагоджено. Однією із складових механізму є тариф на послугу розподілу. Ціна послуг газорозподільних підприємств визначає їх рівень доходу, від якого залежить ступінь покриття витрат, понесених у зв'язку з наданням споживачам послуги з фізичної доставки газу. Перевищення доходів над собівартістю послуг створює позитивний валовий прибуток, який є свідченням ефективності основного виду діяльності. З цього випливає вагома роль питання визначення методики розрахунків тарифів.



В Україні визначення методики та встановлення тарифів відноситься до компетенції національного органу регулювання (НОР), яким є Національна комісія, що здійснює державне регулювання у сферах енергетики та комунальних послуг. Практика встановлення тарифів національним регулятором є поширеною і в інших країнах (табл. 1).

Таблиця 1

**Порівняльна характеристика розподілу відповідальності за встановлення тарифів на розподіл газу**

Країна	Оператор ГРМ	Уряд	НОР	Головна відповідальність
Україна	Пропонує НРО структуру тарифу	Встановлює загальні правила	Встановлює принципи, методологію, затверджує тарифи	НОР
Австрія	Надання думки	Надання думки	Встановлює принципи, методологію, затверджує тарифи	НОР
Данія	Головна відповідальність	-	-	НРО/Оператор ГРМ
Фінляндія	Встановлює рівень тарифів	-	-	НРО/Оператор ГРМ
Німеччина	Впровадження	Видає правила щодо структури тарифів	Головна відповідальність	НОР
Польща	Пропонує НРО структуру тарифу	Встановлює загальні правила	Приймає рішення щодо структури тарифів на основі пропозицій	НРО/Оператор ГРМ

Джерело: побудовано на основі [3, с. 146].

В багатьох країнах тарифи встановлюються НОР, разом з тим в деяких країнах, зокрема в Данії, Фінляндії, Польщі, тарифи приймаються НОР та оператором ГРМ – діє спільна відповідальність. Наразі в Україні НКРЕКП має виключну компетенцію з встановлення тарифів. Віднесення повноважень з встановлення тарифів до національного регулятора має двоїтий характер, що полягає як в наявності переваг, так і недоліків. З одного боку, передбачається, що оператори ГРМ подають до НКРЕКП обґрунтування щодо необхідності перегляду цін (тарифів), що, відповідно, свідчить про наявність спільної роботи у визначенні економічно виправданого рівня плати за послуги розподілу. Крім того, виключне право встановлення тарифів національним регулятором виправдане з точки зору утримання невинного та значного підвищення вартості послуги, що має соціальний характер. Однак, з іншого боку, незважаючи на подання операторами ГРМ розрахунків, що демонструють фактичний рівень витрат, протягом 2017–2019 рр. тариф не переглядався, отже, не є остаточно налагодженою співпраця операторів ГРМ з національним регулятором.

В цьому контексті необхідним є врегулювання питання періодичності перегляду тарифів на законодавчому рівні, у тому числі з визначенням інструментів сприяння перегляду тарифів, механізму відповідальності за відсутність перегляду тарифу.

Значущим є питання щодо методики визначення тарифів, оскільки це прямо впливає на забезпечення операторами ГРМ ефективної діяльності. До 2020 р. в Україні діяла тимчасова методика розрахунку та встановлення тарифу, згідно якої плата вираховувалась в залежності від обсягу доставленого споживачу газу, з 2020 р. плата визначається на основі замовленої потужності (табл. 2).

Ключовою відмінністю методики, введеної в дію з січня 2020 р., є визначення вартості плати за послугу розподілу, виходячи із замовленої потужності замість плати на основі спожитого обсягу газу. За застосування тимчасової методики доходи газорозподільних підприємств мали сезонний характер, оскільки в опалювальний сезон, коли обсяг розподілу значно збільшується, виручка зростала, а в літній період значно знижувалась. Для споживачів, відповідно, плата за розподіл у структури платіжки за газ була більшою у зимовий період. Запровадження плати на основі замовленої потужності вирівнює криву доходів операторів ГРМ та є сприятливою для споживачів. Одночасне врахування інтересів споживачів і виробників в даному випадку відповідає меті закону «Про природні монополії», яка полягає в збалансуванні інтересів учасників ринку природної монополії. Така зміна сприяє підвищенню ефективності діяльності операторів ГРМ за наявності сезонності, в літню пору, яка є активною фазою для провадження ремонтних робіт, гострим є дефіцит коштів, за відсутності сезонності та рівномірному грошовому потоку, відповідно, підприємство має більше ресурсів для обслуговування мереж.



Таблиця 2

## Порівняння методик визначення та розрахунку тарифу на послуги розподілу природного газу

Показник	Методика визначення та розрахунку тарифу на послуги розподілу природного газу (Постанова НКРЕКП 25.02.2016 № 236)	Тимчасова методика визначення та розрахунку тарифу на послуги розподілу природного газу (Постанова НКРЕКП 14.06.2018 № 389)
Визначення	<b>Тариф на послуги розподілу природного газу</b> – виражена у грошовій формі вартість забезпечення у планованому періоді замовнику обсягу річної замовленої потужності, вираженої в одиницях енергії та/або м-3 до одиниці часу (п. 4. Розділу I) <b>Газовий рік</b> – період часу, який розпочинається з першої газової доби жовтня поточного календарного року і триває до першої газової доби жовтня наступного календарного року (п. 4. Розділу I)	<b>Тариф на послуги розподілу природного газу</b> – виражена у грошовій формі вартість реалізації послуги розподілу природного газу замовнику 1000 кубічних метрів природного газу (п. 1.4. Розділу I) <b>Базовий період</b> – період тривалістю один рік, який передусє планованому періоду (п. 1.4. Розділу I)
Розрахунок тарифу на послуги розподілу природного газу	Тариф встановлюється як відношення <b>планованої річної тарифної виручки</b> суб'єкта господарювання з розподілу природного газу на плановий період до <b>загальної планованої річної приєднаної потужності</b> розподілу природного газу ліцензіата (1000 м-3 на рік), яка дорівнює фактичній замовленій потужності розподілу природного газу за газовий рік, що передусє плановому періоду (п. 1 Розділу II)	Тариф встановлюється як відношення <b>планованої річної тарифної виручки</b> суб'єкта господарювання з розподілу природного газу на плановий період до загального <b>планованого річного обсягу</b> надання послуг розподілу природного газу (п. 2.1, Розділу 2)
Планова річна тарифна виручка	Планована річна тарифна виручка розраховується на основі повної планованої собівартості та планованого прибутку (Розділ II)	
Склад повної планованої собівартості	– планована виробнича собівартість; – плановані адміністративні витрати; – плановані витрати на збут; – інші плановані операційні витрати; – плановані фінансові витрати (п. 1.4. Розділу I)	

Джерело: побудовано автором на основі [4], [5].

Тариф на розподіл газу є показником, від якого залежить дохід операторів ГРМ. Встановлення тарифу передбачає визначення планованого річного доходу газорозподільних підприємств, що може здійснюватися на основі різних підходів, де базою виступають певні показники діяльності підприємств, наприклад, витрати (повна планована собівартість з урахуванням планованого прибутку) або активи (табл. 3).

Таблиця 3

## Порівняльна характеристика підходів до бази визначення планованої тарифної виручки для операторів ГРМ

База визначення тарифу	Характеристика	Переваги та недоліки
OPEX (operating expenditure)	Методика передбачає визначення планованого рівня доходу на основі всіх операційних витрат, необхідних для надання послуг з розподілу та повне відшкодування в тому році, в якому були здійснені витрати	<b>Переваги:</b> покриття всіх операційних витрат поточного періоду <b>Недоліки:</b> відсутність в операторів ГРМ стимулів до зменшення витрат
CAPEX (capital expenditure)	Передбачається визначення тарифу на основі витрат на створення активів, необхідних для надання послуг з розподілу. Витрати відшкодовуються шляхом амортизації протягом декількох років	<b>Переваги:</b> спонукає підприємства інвестувати у свої мережі у відповідності до їх потреб <b>Недоліки:</b> наявність певних меж інвестування – інвестиції є ефективними до певної межі, коли підприємство досягне максимально-можливого рівня в оновленні мереж
RAV (regulatory asset base)	Передбачає, що підприємства отримають певний рівень доходності, який залежить від вартості активів, тобто підхід базується на встановленні тарифу на основі балансової вартості активів	<b>Переваги:</b> стимулювання підприємств до зменшення витрат, модернізації мереж, забезпечується необхідний обсяг фінансування інвестиційних програм шляхом залучення акціонерного та позикового капіталу, надання споживачам більш якісних послуг. <b>Недоліки:</b> складний механізм встановлення тарифу, що, зокрема, передбачає складність визначення та обґрунтування відсотку доходності на старі та нові активи

Джерело: підготовлено автором на основі [3, с. 19]; [6].



Тариф на послугу розподілу природного газу визначається відношенням планованого рівня тарифної виручки до обсягу діяльності (замовленої потужності). Сучасна методика визначення планованого обсягу доходу від надання послуг розподілу газу передбачає базою всі операційні витрати (ОРЕХ) та певний рівень прибутку. Такий підхід має назву «витрати плюс». Перегляд структури тарифу передбачає вивчення результатів діяльності операторів ГРМ: у разі ефективної економної роботи, національний регулятор переглядає тариф у бік зменшення, у разі наявності перевитрат національний регулятор має збільшити тариф на розподіл. За такого алгоритму оператори ГРМ не мають економічних стимулів до скорочення витрат. Невпинний ріст тарифів не може бути інструментом досягнення ефективності, у тому числі через те, що такий сценарій не може бути реалізований за наявності високої ролі соціального аспекту діяльності газорозподільних підприємств.

З огляду на це є потреба оновлення підходу до методики визначення вартості послуги розподілу. Задля встановлення обґрунтованого тарифу, який забезпечить ефективну діяльність, необхідним є поступовий перехід до стимулюючого регулювання, яке відповідно до Закону України «Про природні монополії» передбачає встановлення тарифів на послуги суб'єктів природних монополій, що стимулюють підприємства підвищувати якість послуг та ефективність діяльності, скорочувати неефективні витрати, створювати умови для залучення інвестицій.

Альтернативою моделі «витрати плюс» в такому випадку може бути підхід до встановлення планової тарифної виручки на основі регуляторної бази активів. Регуляторна база активів – сукупна вартість активів суб'єкта природних монополій, суб'єкта господарювання на суміжних ринках у сфері комбінованого виробництва електричної та теплової енергії, що визначається у порядку, затвердженому органом, який здійснює державне регулювання діяльності суб'єктів природних монополій [1].

Тариф, що встановлюється на основі регуляторної бази активів, має назву RAB-тариф (від англ. Regulatory asset base). RAB-тариф відноситься до моделі стимулюючого тарифоутворення. За цією моделлю базові активи (газопроводи, інше майно) є основою для визначення обсягу тарифної виручки. Ідея впровадження RAB-тарифів полягає в отриманні операторами ГРМ фіксованого рівня доходів, які визначаються від вартості їх виробничої потужності (активів). Так, підприємства мають економічний стимул до модернізації газових мереж, оскільки за збільшення вартості ресурсів, які відносяться до регуляторної бази активів, збільшується обсяг доходів. Такий підхід сприяє модернізації інфраструктури, підвищенню якості послуг, що надаються, і, як наслідок, ефективності діяльності операторів ГРМ.

Варто відзначити, що у 2020 р. створено нормативно-правову базу для переходу на RAB-регулювання («стимулююче регулювання») рівня доходів операторами системи розподілу електроенергії (оператори ОСР), які є спорідненими за видом діяльності до операторів ГРМ.

**Висновки.** На ринку природного газу спостерігається падіння рівня споживання, що у сегменті розподілу газу сприяє зниженню рівня тарифної виручки поруч з ростом витрат на обслуговування значно зношених газопроводів та обладнання на них. Встановлений рівень тарифу не задовольняє потреб операторів ГРМ. Разом з тим, за існуючої моделі, підвищення тарифів не є ефективним рішенням, оскільки не сприяє економії з боку газорозподільних підприємств, їх інвестиційній привабливості, а також вступає в протиріччя із законодавчою нормою щодо збалансованості інтересів як виробників, так і споживачів.

Методика визначення тарифу на основі інвестованого капіталу, що передбачено RAB-регулюванням, є дієвим елементом механізму досягнення ефективної діяльності, оскільки сприяє залученню інвестицій, зменшенню непродуктивних витрат. Однак, впровадження цього підходу супроводжується низкою складнощів, зокрема підготовкою відповідної нормативно-правової бази, яка має визначити особливості переходу, встановити обґрунтовані рівні доходності в залежності від вже існуючих та новостворених активів.

### Література:

1. Закон про природні монополії, 2000 (Верховна Рада України). Офіційний вісник України, 19, 7.  
Zakon pro pryrodni monopolii, 2000 (Verkhovna Rada Ukrainy) [Law on the natural monopolies, 2000 (Verkhovna Rada of Ukraine)] Oficijnyj visnik Ukrainy [Official Bulletin of Ukraine], 19, 7. [in Ukrainian].
2. Закон про ринок природного газу, 2015 (Верховна Рада України). Офіційний вісник України, 37, 67.  
Zakon Pro rynok pryrodnoho hazu, 2015 (Verkhovna Rada Ukrainy) [Law on the natural gas market, 2015 (Verkhovna Rada of Ukraine)] Oficijnyj visnik Ukrainy [Official Bulletin of Ukraine], 37, 67. [in Ukrainian].
3. Study on tariff design for distribution systems. *European Commission*. <[https://ec.europa.eu/energy/sites/ener/files/documents/20150313%20Tariff%20report%20final\\_revREF-E.PDF](https://ec.europa.eu/energy/sites/ener/files/documents/20150313%20Tariff%20report%20final_revREF-E.PDF)> (2015, January, 28) [in English].
4. Постанова про затвердження тимчасової методики визначення та розрахунку тарифу на послуги розподілу природного газу, 2018 (Національна комісія, що здійснює державне регулювання у сферах енергетики та комунальних послуг). Урядовий кур'єр, 10.



Postanova pro zatverdzhennia tymchasovoi metodyky vyznachennia ta rozrakhunku taryfu na posluhy rozpodilu pryrodnoho hazu, 2018 (Natsionalna komisiia, shcho zdiisniuie derzhavne rehuliuвання u sferakh enerhetyky ta komunalnykh posluh) [Resolution on approval of the temporary methodology for determining and calculating the tariff for natural gas distribution services, 2018 (National Commission for State Regulation of Energy and Public Utilities)] Uriadovyi kur'ier, 10 [Governmental Courier], 10. [in Ukrainian]

5. Постанова про затвердження методики визначення та розрахунку тарифу на послуги розподілу природного газу, 2016 (Національна комісія, що здійснює державне регулювання у сферах енергетики та комунальних послуг). Офіційний вісник України, 88, 177.

Postanova pro zatverdzhennia metodyky vyznachennia ta rozrakhunku taryfu na posluhy rozpodilu pryrodnoho hazu, 2016 (Natsionalna komisiia, shcho zdiisniuie derzhavne rehuliuвання u sferakh enerhetyky ta komunalnykh posluh) [Resolution on approval of the methodology for determining and calculating the tariff for natural gas distribution services, 2016 (National Commission for State Regulation of Energy and Public Utilities)] Oficijnyj visnik Ukrajinjy [Official Bulletin of Ukraine], 88, 177. [in Ukrainian].

6. Про стан газорозподільних мереж України та забезпечення системи заходів щодо їх безпечної та безаварійної експлуатації. *Міністерство енергетики України*. URL: [http://mpe.kmu.gov.ua/minugol/control/uk/publish/article?art\\_id=245381649&cat\\_id=35109](http://mpe.kmu.gov.ua/minugol/control/uk/publish/article?art_id=245381649&cat_id=35109) (2019, July 03)

Pro stan hazorozpodilnykh merezh Ukrainy ta zabezpechennia systemy zakhodiv shchodo yikh bezpechnoi ta bezavariinoi ekspluatatsii [On the state of gas distribution networks of Ukraine and ensuring a system of measures for their safe and trouble-free operation] Ministerstvo enerhetyky Ukrainy [Ministry of Energy of Ukraine] [in Ukrainian] (2019, July 03)

**ФІНАНСИ,  
ГРОШОВИЙ ОБІГ ТА КРЕДИТ**

---



Отримано: 10 березня 2021 р.

Прорецензовано: 19 березня 2021 р.

Прийнято до друку: 22 березня 2021 р.

e-mail: bash\_serg@ukr.net

salaty@bigmir.net

DOI: 10.25264/2311-5149-2021-20(48)-96-101

Башлай С. В., Салата Г. В. Технологія фандрайзингу для стимулювання розвитку об'єднання територіальних громад. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка»* : науковий журнал. Острог : Вид-во НаУОА, березень 2021. № 20(48). С. 96–101.

УДК: 336:352(477)

JEL-класифікація: L31, D64

ORCID-ідентифікатор: 0000-0002-2247-5440

ORCID-ідентифікатор: 0000-0002-2673-8463

### **Башлай Сергій Вікторович,**

*кандидат економічних наук, доцент кафедри економіки та підприємництва  
Сумського національного аграрного університету*

### **Салата Галина Володимирівна,**

*доктор історичних наук, доцент інформаційних технологій Київського національного університету культури і мистецтв*

## **ТЕХНОЛОГІЯ ФАНДРАЙЗИНГУ ДЛЯ СТИМУЛЮВАННЯ РОЗВИТКУ ОБ'ЄДНАННЯ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД**

*У статті досліджено зміст технології фандрайзингу у контексті її впливу на розвиток об'єднання територіальних громад. Доведено, що для України здійснення фандрайзингової діяльності на місцевому рівні є ефективним інструментом залучення додаткових ресурсів в об'єднані територіальні громади. Розглянуто особливості, джерела фандрайзингу, напрями реалізації його завдань. Обґрунтовано важливість краудфандингу як одного із способів фандрайзингу та інструменту залучення через інтернет значної суми грошей для реалізації ідей і проектів, направлених на розвиток об'єднаних територіальних громад.*

**Ключові слова:** децентралізація, фандрайзинг, краудфандинг, фінансування, джерела ресурсів.

### **Башлай Сергей Викторович,**

*кандидат экономических наук, доцент кафедры экономики и предпринимательства  
Сумского национального аграрного университета*

### **Салата Галина Владимировна,**

*доктор исторических наук, доцент информационных технологий  
Киевского национального университета культуры и искусств*

## **ТЕХНОЛОГИЯ ФАНДРАЙЗИНГА ДЛЯ СТИМУЛИРОВАНИЯ РАЗВИТИЯ ОБЪЕДИНЕННЫХ ТЕРРИТОРИАЛЬНЫХ ГРОМАД**

*В статье исследовано содержание технологии фандрайзинга в контексте её влияния на развитие объединенных территориальных громад. Доказано, что для Украины осуществление фандрайзинговой деятельности на местном уровне является эффективным инструментом для привлечения дополнительных ресурсов в объединенные территориальные громады. Рассмотрены особенности, источники фандрайзинга, направления реализации его задач. Обоснована важность краудфандинга как одного из способов фандрайзинга и инструмента привлечения через Интернет значительной суммы денег для реализации идей и проектов, направленных на развитие объединенных территориальных громад.*

**Ключевые слова:** децентрализация, фандрайзинг, краудфандинг, финансирование, источники ресурсов.

### **Serhii Bashlai,**

*PhD, Associate of Professor at the Department of Economics and Entrepreneurship, Sumy National Agrarian University*

### **Halyna Salata,**

*Doctor of Historical Sciences, Associate Professor at the Department information technologies,  
Kyiv national university of culture and arts*

## **FUNDRAISING TECHNOLOGY TO STIMULATE THE DEVELOPMENT OF TERRITORIAL COMMUNITIES**

*In the process of implementation of decentralization reform, the level of financial security of the united territorial communities is important for the implementation of their powers and tasks. In times of crisis and reduction of state funding and*



*funding of projects of united territorial communities by private, foreign donors, fundraising is an effective mean of promoting the development of civil society and providing social and other important services for citizens. The article examines the content of fundraising technology in the context of its impact on the development of the association of territorial communities. It has been proven that for Ukraine, the implementation of fundraising activities at the local level is an effective tool for attracting additional resources to the united territorial communities. It is established that the main sources of fundraising include: the state, local governments, international funds and donors, commercial entities, individuals, own commercial activities. Grants of international charitable organizations and foundations are recognized as the main directions of fundraising; participation in state (or regional) target programs; funds from the local budget; funds from other funds; collection of donations; appeals to commercial companies, banks; involvement of other types of resources. The importance of crowdfunding as one of the ways of fundraising and a tool to attract a significant amount of money via the Internet for the implementation of ideas and projects aimed at the development of united territorial communities is substantiated. It has been proven that the popularity of social networks allows to spread the necessary information among a large number of people, which will make it possible to inform the public about the importance and feasibility of a socio-economic project in a certain united territorial community and raise the necessary funds. It is established that the main stages of municipal fundraising are: gathering information from stakeholders; definition of current and strategic goals of the community; identification of community fundraising options; recourse to sources of fundraising; choice of fundraising methods at the local level; control over the implementation of fundraising; evaluation of the result and gratitude to donors; project implementation.*

**Keywords:** decentralization, fundraising, crowdfunding, financing, sources of resources.

**Постановка проблеми.** Україна є молодою державою, яка перебуває на етапі реформування багатьох сфер державного управління. Однією з таких реформ є децентралізація, яка полягає у наданні більшої самостійності окремим регіонам України, утворенні об'єднання територіальних громад. Одним з важливих аспектів децентралізації є їх відносна економічна самостійність. У зарубіжних країнах така самостійність забезпечується застосуванням технології фандрайзингу. Збір коштів із різних джерел для реалізації соціально-економічних потреб громади є ефективним способом задоволення її інтересів. Україна має великий інтелектуальний потенціал, який реалізується у розробці інноваційних проектів та вмінні їх презентувати з метою залучення осіб, які володіють необхідними ресурсами для їх втілення в життя. Така технологія сприяє розвитку об'єднання територіальних громад.

**Аналіз основних досліджень і публікацій.** Теоретичною основою дослідження сутності та моделей фандрайзингу є наукові праці Д. Синяка, А. М. Соколова та ін. науковців. Фандрайзинг як джерело фінансування об'єднаних територіальних громад досліджували А. Е. Горохова, В. Козак, В. Д. Секерин. Економічний розвиток громад вивчав В. Пальчук.

**Мета статті:** дослідити зміст технології фандрайзингу у контексті її впливу на розвиток об'єднання територіальних громад. Для досягнення поставленої мети, визначені такі завдання:

- дослідити сутність фандрайзингу, джерел ресурсів фандрайзингу, напрями реалізації;
- розглянути зміст краудфандингу як одного із способів фандрайзингу.

**Виклад основного матеріалу.** Реформа децентралізації зумовила перехід повноважень від органів державної влади до органів місцевого самоврядування. Започаткування децентралізації пов'язане із прийняттям Закону України «Про добровільне об'єднання територіальних громад» від 5 лютого 2015 р. № 157-VIII, який визначає принципи добровільного об'єднання територіальних громад сіл, селищ, міст за принципом економічної ефективності [3]. В Україні створено 1469 територіальних громад (зокрема 31 територіальна громада на непідконтрольній території в межах Донецької та Луганської обл.) [2]. Міжнародні експерти вважають такі темпи міжмуніципальної консолідації дуже високими.

У процесі реалізації реформи децентралізації важливе значення має рівень фінансової забезпеченості об'єднаних територіальних громад для виконання ними повноважень та реалізації поставлених завдань. Об'єктивними чинниками, що зумовлюють диференціацію фінансового потенціалу громад, є історичні передумови, географічне розташування, культурні традиції, наявність корисних копалин, наявність економічно активних підприємницьких структур, соціальна та промислова інфраструктура. Для ефективного функціонування територіальних громад визначальним аспектом є їх фінансове становище [6].

Об'єднані територіальні громади – це пункти економічного зростання з новими якісними ресурсами та менеджментом. Лідери громад є менеджерами, метою яких є залучення іноземних інвестицій, реалізація інфраструктурних проектів, сплата податків та наповнення місцевих бюджетів. На сучасному етапі розвитку суспільства об'єднані територіальні громади вирішують питання підвищення рівня фінансової спроможності шляхом сприяння залученню інвестицій, популяризації територій, розвитку економіки на своїх територіях, забезпечення стратегічного управління розвитком територій, підтримки місцевого бізнесу та розвитку галузей економіки. Кожна з територіальних громад визначає пріоритетні галузі на своїх територіях. Сільські території надають перевагу розвитку галузей аграрно-промислового комплексу, фермерству для вирощування характерних для певної території культур [7].

За результатами проведеного Асоціацією ОТГ опитування голів об'єднаних територіальних громад визначено ключові сфери, у які доцільно вкладати кошти (табл. 1) з метою якнайшвидшого розвитку громади та з'ясовано основні джерела коштів для розвитку громад (табл. 2) [2].

Таблиця 1

**Ключові сфери розвитку об'єднаних територіальних громад**

Міські ОТГ	Дороги	79 %
	Медицина	63 %
	Освіта	58 %
Сільські ОТГ	Дороги	92 %
	Медицина	51 %
	Освіта	74 %
Селищні ОТГ	Дороги	92 %
	Медицина	78 %
	Освіта	75 %

Джерело: складено автором на основі [2].

Трьома пріоритетними напрямками розвитку територіальних громад, які потребують інвестування коштів, є дороги, медицина та освіта. У той же час, в міських громадах потреба в оновленні доріг була менша, ніж у сільських та селищних об'єднаних територіальних громадах.

Таблиця 2

**Основні джерела коштів для розвитку громад**

Міські ОТГ	Інфраструктурна субвенція	32 %
	Місцеві бюджети	89 %
	ДФРР	47 %
	Гранти МТД	37 %
Селищні ОТГ	Інфраструктурна субвенція	36 %
	Місцеві бюджети	71 %
	ДФРР	54 %
	Гранти МТД	36 %
Сільські ОТГ	Інфраструктурна субвенція	49 %
	Місцеві бюджети	66 %
	ДФРР	36 %
	Гранти МТД	41 %

Джерело: розробка автора на основі [2].

Голови об'єднаних територіальних громад відзначили, що основними джерелами коштів для розвитку громад є інфраструктурна субвенція, місцеві бюджети, Державний фонд регіонального розвитку (ДФРР), гранти Міжнародної технічної допомоги (МТД). Крім цих джерел, голови об'єднаних територіальних громад відзначали субвенцію соціально-економічного розвитку, обласний бюджет, кошти членів громади, кошти бізнесу, благодійні кошти [2].

В умовах кризи та скорочення державного фінансування та фінансування проєктів об'єднаних територіальних громад приватними, іноземними донорами, ефективним засобом сприяння розвитку громадянського суспільства та забезпечення соціальних та інших важливих послуг для громадян є фандрайзинг [10, с. 74].

У науковій літературі поняття «фандрайзинг» трактується як професійна діяльність, пов'язана із мобілізацією фінансових та інших ресурсів з різних джерел з метою реалізації соціально значущих і науково-дослідних неприбуткових проєктів, яка вимагає спеціальних знань та навичок фандрайзера, що можуть вплинути на прийняття донором позитивного рішення [11, с. 13].

Підтримуємо позицію В. Козака, який стверджує, що «сьогодні відбувається докорінне переосмислення категорії фандрайзингу: він трактується не як випрошування фінансових ресурсів на покриття свого існування, а як запрошення інвесторів, меценатів, спонсорів для спільної участі в соціально важливих місцевих проєктах» [4, с. 132].

Особливостями фандрайзингу є:

– фандрайзинг – це не просто пошук грошей, а робота, пов'язана із вирішенням конкретних проблем, для виконання якої потрібні гроші;

– у фандрайзингу головне не гроші, а відносини (причому, бажано довгострокові відносини між людьми);

– у центрі процесу фандрайзингу стоїть людина (потрібна людина у потрібному місці в потрібний час);  
– у фандрайзингу не вимагають гроші, а завжди пропонують що-небудь натомість (наприклад, радість, насагу того, хто може надати підтримку організації) [5, с. 5].

До основних джерел фандрайзингу належать:

1. Держава: держзамовлення, цільове виділення коштів, гранти.
2. Органи місцевого самоврядування: спільна реалізація проектів, муніципальні замовлення, цільове виділення коштів.
3. Міжнародні фонди та донори: гранти, гуманітарна допомога, міжнародна технічна допомога, пільгове кредитування.
4. Комерційні структури: благодійна і спонсорська допомога грошима, послугами, інформацією.
5. Приватні особи: заповіти, пожертви, вклади.
6. Власна комерційна діяльність: дохід від лотерей, платні послуги, вкладення в цінні папери, благодійні концерти або презентації [9].

Реалізація фандрайзингу здійснюється за такими напрямками: гранти міжнародних благодійних організацій і фондів; участь у державних (або регіональних) цільових програмах; кошти з місцевого бюджету; кошти з інших фондів; збір пожертв; звернення до комерційних компаній, банків; залучення інших видів ресурсів [12, с. 4].

Досліджуючи муніципальний фандрайзинг, В. Козак розглядає його як «залучення та акумулювання ресурсів з різних джерел на соціальні та економічно важливі цілі. Основний метод муніципального фандрайзингу – реалізація спільних програм, учасниками яких є представницький орган територіальної громади, представники бізнесу та пересічні громадяни» [4, с. 135].

Джерелами ресурсів муніципального фандрайзингу є бюджети державного, регіонального або місцевого рівнів; позабюджетні фонди; вітчизняні фонди і організації; виконання робіт на замовлення населення; надання платних послуг; виконання робіт на замовлення місцевих органів влади; участь в міжнародних програмах; гранти зарубіжних фондів; добровольчі ресурси; краудфандінг [5, с. 5].

Поняття «краудфандінг» означає публічний збір коштів шляхом об'єднання людей (донорів) заради втілення проекту або загальної ідеї, ініціатором якої виступають інші люди або організації. Тобто, краудфандінг – це практика фінансування проекту чи ініціативи шляхом залучення грошей від великої кількості людей. Також краудфандінг можна назвати одноранговим збором коштів, бо люди просять інших людей про фінансову підтримку реалізації проекту некомерційної організації [1].

Краудфандінг вважається інноваційним методом збору коштів, оскільки передбачає збір коштів через інтернет. Популярність соціальних мереж дозволяє поширити потрібну інформацію серед великої кількості людей (особливо, якщо залучити осіб, які займаються блогерством), що дасть можливість довести до громадськості інформацію про важливість та доцільність соціально-економічного проекту на території певної громади та зібрати необхідну суму коштів.

Основними етапами муніципального фандрайзингу є:

- збір інформації від зацікавлених сторін та широкого кола осіб, які проживають на певній території для визначення пріоритетних напрямів розвитку об'єднаних територіальних громад;
- визначення поточних та стратегічних цілей громади;
- визначення варіантів збору коштів громадою;
- звернення до місцевих чиновників, місцевого бізнесу, державних установ та інших джерел фандрайзингу;
- вибір методів збору коштів на місцевому рівні (запуск збору коштів через соціальні мережі, проведення офлайн-заходів щодо збору коштів, організація певних подій, організація партнерства з місцевим бізнесом, організація спонсорованих заходів, поширення рекламних матеріалів);
- контроль за реалізацією фандрайзингу;
- оцінка результату та подяка всім донорам;
- реалізація проекту.

Очікуваними результатами фандрайзингу є грошові кошти; час волонтерів; технології і ноу-хау партнерів; товари, обладнання, продукція (безкоштовна або за прийнятною ціною); послуги [5, с. 5].

Розробка плану фандрайзингу на рівні об'єднаної територіальної громади дасть можливість удосконалити організацію фандрайзингу; сформувати його культуру; збільшити обсяг залучених ресурсів; зосередитись на найбільш актуальних проблемах громади; встановити та обґрунтувати окремі напрями фандрайзингу; покращити ефективність використання ресурсів, що виділяються на фандрайзинг; поліпшити



конструктивність спільної фандрайзингової діяльності всіх учасників; покращити ефективність контролю за усіма заходами фандрайзингу [8, с. 60].

**Висновки.** За результатами проведеного дослідження можна зробити висновок, що для України фандрайзинг є новою технологією, яка почала розвиватися в умовах проведення реформи децентралізації. Фандрайзинг є комплексним інститутом, який передбачає взаємодію багатьох суб'єктів для досягнення єдиного результату та задоволення соціально-економічних потреб об'єднаної територіальної громади. Розробка інноваційних проектів приваблива для осіб, які готові надати ресурси з метою їх реалізації та розвитку громад. Для успішності фандрайзингу необхідна ретельна підготовка, що потребує виділення пріоритетних напрямків розвитку громади та розробку стратегічного плану.

**Перспективним напрямом подальших розвідок** вважаємо дослідження питань планування фандрайзингу.

### Література:

1. Crowdfunding for Nonprofits: How It Works. *National Council of Nonprofits*. URL: <<https://www.councilofnonprofits.org/tools-resources/crowdfunding-nonprofits>> [in English]. (2021, March, 30)
2. Головні джерела коштів для розвитку ОТГ. *Децентралізація дає можливості*. URL: <https://decentralization.gov.ua/news/12748> (дата звернення: 30.03.2021).  
*Holovni dzhherela koshtiv dlia rozvytku OTG* [The main sources of funds for the development of OTG]. *Detsentralizatsiia daie mozhlyvosti* [Decentralization provides opportunities] < <https://decentralization.gov.ua/news/12748>> [in Ukrainian]. (2021, March, 30).
3. Закон України «Про добровільне об'єднання територіальних громад» від 5 лютого 2015 р. № 157-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/157-19#Text> (дата звернення: 30.03.2021).  
*Zakon pro dobrovilne ob'iednannia terytorialnykh hromad* (2015) (Verkhovna Rada Ukrainy). [Law on Voluntary Association of Territorial Communities] < <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/157-19#Text>> [in Ukrainian]. (2021, March, 30).
4. Козак В. Фандрайзинг як інструмент розвитку територіальних громад в умовах децентралізації. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2018. № 3. С. 131–141.  
Kozak V. (2018). Fundraising as a tool for the development of territorial communities in a decentralized environment. *Derzhavne upravlinnia ta mistseve samovriaduvannia* [Public administration and local self-government], 3, 131–141. [in Ukrainian].
5. Краудфандинг и фандрайзинг как способы успешного привлечения ресурсов для устойчивой работы организации. Белгород : ООО «КОНСТАНТА», 2017. 40 с.  
*Kraudfanding i fandraizng kak sposoby uspeshnogo privlechenija resursov dlja ustojchivoj raboty organizacii* [Crowdfunding and fundraising as ways to successfully attract resources for the sustainable work of the organization] (2017). Belgorod: ООО «KONSTANTA», 40. [in Russian]
6. Оцінка фінансових показників бюджетів 872 ОТГ: рейтинг за I півріччя 2020 р. *Децентралізація дає можливості*. URL: <https://decentralization.gov.ua/news/12748> (дата звернення: 30.03.2021).  
*Otsinka finansovykh pokaznykiv biudzhativ 872 OTG: reitynh za I pivrichchia 2020 roku* [Estimation of financial indicators of budgets 872 OTG: rating for I half of 2020]. *Detsentralizatsiia daie mozhlyvosti* [Decentralization provides opportunities] < <https://decentralization.gov.ua/news/12748>> [in Ukrainian]. (2021, March, 30).
7. Пальчук В. Економічний розвиток громад в рамках децентралізації. *Україна: події, факти, коментарі*. 2018. № 11. С. 38–50.  
Palchuk V. (2018). Ekonomichniy rozvytok hromad v ramkakh detsentralizatsii [Economic development of communities in the framework of decentralization]. *Ukraina: podii, fakty, komentari* [Ukraine: events, facts, comments], 11, 38–50. [in Ukrainian]
8. Секерин В. Д., Горохова А. Е. Перспективы использования фандрайзинга для финансирования региональных и муниципальных программ развития. *Вопросы региональной экономики*. 2013. № 17 (4). С. 56–61.  
Sekerin V. D., Gorohova A. E. (2013). Perspektivy ispol'zovanija fandraizngia dlja finansirovaniya regional'nyh i municipal'nyh programm razvitija [Prospects for using fundraising to finance regional and municipal development programs]. *Voprosy regional'noj jekonomiki* [Regional economic issues], 2013, 17 (4). 56–61. [in Russian]
9. Синяк Д. Гранти без маніпуляцій та жебрацтва. *Децентралізація дає можливості*. 2018. URL: <https://decentralization.gov.ua/news/8990> (дата звернення: 25.03.2021).  
Syniak D. Hranty bez manipuliatsii ta zhebratstva (2018). *Detsentralizatsiia daie mozhlyvosti* [Decentralization provides opportunities] < <https://decentralization.gov.ua/news/8990>> [in Ukrainian]. (2021, March, 25).
10. Соколова А. Модель фандрайзингової діяльності в Україні. *Журнал європейської економіки*. 2015. № 1. С. 72–88.  
Sokolova A. (2015). Model fandraizynhovoї diialnosti v Ukraini [Model of fundraising activity in Ukraine]. *Zhurnal yevropeiskoi ekonomiky* [Journal of European Economy], 1, 72–88. [in Ukrainian]
11. Соколова А. М. Фандрайзингова діяльність: сутність, особливості та перспективи розвитку. *Економіка та держава*. 2013. № 1. С. 13–16.



Sokolova A. M. (2013). Fandraizynhova diialnist: sutnist, osoblyvosti ta perspektyvy rozvytku [Fundraising activity: essence, features and prospects of development]. *Ekonomika ta derzhava* [Economy and state], 1, 13–16. [in Ukrainian]

12. Фандрайзинг : навч. посіб. Центральноукраїнський регіональний навчальний центр. Партнерство громад фундація «Україна-США» (USAID). 2003. 95 с.

*Fandraizynh* [Fundraising] (2003). Tsentralnoukrainskyi rehionalnyi navchalnyi tsentr. Partnerstvo hromad fundatsiia «Ukraina-SShA» (USAID) [Central Ukrainian regional naval center. Partnership of the communities of the foundation “Ukraine-USA” (USAID)], 2003, 95. [in Ukrainian]



Отримано: 01 березня 2021 р.

Прорецензовано: 18 березня 2021 р.

Прийнято до друку: 20 березня 2021 р.

e-mail: nauka.diss@i.ua

DOI: 10.25264/2311-5149-2021-20(48)-102-111

Гончар Г. П., Чорновол А. О., Шибіріна С. О. Вплив пандемії на валютний ринок України. Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка»: науковий журнал. Острог: Вид-во НаУОА, березень 2021. № 20(48). С. 102–111.

УДК: 335.77

JEL-класифікація: E 44

ORCID-ідентифікатор: 0000-0002-1484-1666

ORCID-ідентифікатор: 0000-0001-5155-7317

ORCID-ідентифікатор: 0000-0003-1425-6704

**Гончар Галина Петрівна,**кандидат економічних наук, доцент кафедри фундаментальних та спеціальних дисциплін  
Західноукраїнського національного університету**Чорновол Алла Олегівна,**доктор економічних наук, завідувач кафедри фінансів та банківської справи  
Київського національного торговельно-економічного університету**Шибіріна Світлана Олександрівна,**кандидат економічних наук, асистент кафедри статистики та демографії  
Київського національного університету імені Тараса Шевченка**ВПЛИВ ПАНДЕМІЇ НА ВАЛЮТНИЙ РИНОК УКРАЇНИ**

У статті висвітлено трактування дефініції валютного ринку та його суб'єкти. Проаналізовано вплив розгортання епідеміологічної кризи на основні показники валютного ринку України. Встановлено, що в березні 2020 р. чистий продаж валюти центральним банком склав 2,2 млрд дол. США, регулятор згладжував коливання в бік знецінення гривні під час запровадження карантинних заходів – обсяги чистої купівлі валюти за рік перевищили 1 млрд дол. США. Завдяки розгортанню епідеміологічної кризи значно посилюється попит на іноземну валюту, зокрема на долари США та євро. Це зумовлено тим, що громадяни розглядають подані валюти як спосіб захисту від можливих інфляційних коливань під час кризи, тому і виявляють підвищений попит на іноземну валюту через інфляційні очікування (сальдо обсягу операцій з готівковою іноземною валютою +84,6 млн дол. США в еквіваленті; у порівнянні з 2019 р. – 181,5 млн дол. США в еквіваленті). В свою чергу, це посилює девальваційний тиск на гривню, а сальдо інтервенції у грудні 2020 р. стало від'ємним (-289,2 млн дол. США). Такі показники свідчать про кризові явища на валютному ринку, зростання попиту на іноземні валюти (а відповідно, і зростання обсягів доларизації економіки в кризовий час) та посилення інфляційних процесів. З'ясовано фактори, які стримують подальший розвиток валютного ринку. Запропоновано сценарії розвитку вітчизняного валютного ринку після пандемії коронавірусу.

**Ключові слова:** коронавірусна інфекція, валютний ринок, валютні ризики, іноземна валюта, курсоутворення, банк, інтервенції.

**Гончар Галина Петровна,**кандидат экономических наук, доцент кафедры фундаментальных и специальных дисциплин  
Западноукраинского национального университета**Чорновол Алла Олеговна,**доктор экономических наук, заведующий кафедрой финансов и банковского дела  
Киевского национального торгово-экономического университета**Шибіріна Светлана Александровна,**кандидат экономических наук, ассистент кафедры статистики и демографии  
Киевского национального университета имени Тараса Шевченко**ВЛИЯНИЕ ПАНДЕМИИ НА ВАЛЮТНЫЙ РЫНОК УКРАИНЫ**

В статье освещены трактовки дефиниции валютного рынка и его субъекты. Проанализировано влияние развёртывания эпидемиологического кризиса на основные показатели валютного рынка Украины. Установлено, что в марте 2020 года чистая продажа валюты центральным банком составила 2,2 млрд. долл. США, регулятор сглаживал колебания в сторону обесценивания гривны при введении карантинных мероприятий – объёмы чистой покупки валюты за год превысили 1 млрд. долл. США. Благодаря развёртыванию эпидемиологического кризиса значительно усилился спрос на иностранную валюту, в частности на доллары США и евро. Это обусловлено тем, что население рассматривают данные валюты как способ защиты от возможных инфляционных колебаний во время кризиса, поэтому и предъявляют повышенный спрос на иностранную валюту через инфляционные ожидания (сальдо объёмов операций с наличной иностранной валютой +84,6 млн дол. США в эквиваленте; в сравнении с 2019 г. – 181,5 млн дол. США в эквиваленте). В свою очередь, это усиливает девальвационное давление на гривню, а сальдо интервенции в декабре 2020 г. стало отрицательным (-289,2 млн дол. США). Такие показатели свидетельствуют о кризисных явлениях на валютном рынке, росте спроса на иностранные валюты (а соответственно, и росте объёмов долларизации экономики в кризисный период) и усиления инфляционных процессов. Выявлены факторы, которые сдерживают дальнейшее развитие валютного рынка. Предложены сценарии развития отечественного валютного рынка после пандемии коронавируса.



ема операцій с наличной иностранной валютой 84,60 млн. долл. США в эквиваленте; по сравнению с 2019 годом – 181,5 млн. долл. США в эквиваленте). В свою очередь, это усилило девальвационное давление на гривну, а сальдо интервенций в декабре 2020 стало отрицательным (-289, 2 млн. долл. США). Такие показатели свидетельствуют о кризисных явлениях на валютном рынке, росте спроса на иностранные валюты (а соответственно, и рост объемов долларизации экономики в кризисное время) и усиления инфляционных процессов. Выяснено факторы, содержащие дальнейшее развитие валютного рынка. Предложено сценарии развития отечественного валютного рынка после пандемии коронавируса.

**Ключевые слова:** коронавирусная инфекция, валютный рынок, валютные риски, иностранная валюта, курсообразование, банк, интервенции.

**Halina Honchar,**

*PhD in Economics, Associate Professor of Fundamental and Special Disciplines, West Ukrainian National University*

**Alla Chornovol,**

*Doctor of Economics, Head of the Department of Finance and Banking, Kyiv National University of Trade and Economics*

**Svitlana Shybirina,**

*PhD in Economics, Assistant of the Department of Statistics and Demography, Taras Shevchenko National University of Kyiv*

## THE IMPACT OF THE PANDEMIC ON THE CURRENCY MARKET OF UKRAINE

**Introduction.** The epidemiological crisis caused by the COVID-19 coronavirus pandemic has severely affected the economy of Ukraine, including currency market. Therefore, in the current situation, its main problem is instability, which leads to a high degree of volatility of the national currency. **Purpose and objectives.** The purpose of the article is to consider the main trends and features of Ukraine's foreign exchange market functioning in a pandemic. Achieving this goal determines the solution of the following tasks: to highlight the nature and functions of the foreign exchange market; to analyze the impact of the epidemiological crisis on the indicators of the foreign exchange market in 2020 and compare them with the corresponding indicators in 2019; to single out the consequences of foreign exchange rate fluctuations in 2020; propose measures to overcome them and scenarios for the development of the domestic foreign exchange market after the coronavirus pandemic. **Methods.** When disclosing the content of the foreign exchange market, a logical method was used; methods of system analysis – to identify structural links between the functions of the foreign exchange market; comparative analysis – allowed to compare phenomena in order to establish similarities or differences between them. **Results.** The article covers the interpretation of the definition of the foreign exchange market and its subjects. The main trends in the development of the foreign exchange market of Ukraine in a pandemic are identified. The influence of the epidemiological crisis on its indicators is analyzed. It is established that in March 2020 the net sale of currency by the central bank amounted to 2.2 billion dollars. USA, the regulator smoothed fluctuations towards the devaluation of the hryvnia during the introduction of quarantine measures – the volume of net purchases of foreign currency for the year exceeded 1 billion dollars. USA. Due to the unfolding of the epidemiological crisis, the demand for foreign currency, in particular for the US dollar and the euro, has significantly increased. This is due to the fact that citizens view these currencies as a way to protect against possible inflationary fluctuations during the crisis, and therefore show increased demand for foreign currency due to inflation expectations (the balance of cash foreign currency transactions +84.6 million US dollars in equivalent, compared to 2019 -181.5 million US dollars in equivalent). In turn, this increased the devaluation pressure on the hryvnia, and the balance of interventions in December 2020 became negative (-289.2 million US dollars).. Scenarios for the development of the domestic foreign exchange market after the coronavirus pandemic are proposed. **Conclusion.** Thus, the implementation of the National Bank of Ukraine's monetary policy and ensuring the stability of money circulation in a pandemic should provide for the improvement of the legislative and regulatory framework governing the foreign exchange market; transition to a more flexible system of course formation; formation of the institute of currency market makers; expanding the range of currency risk hedging instruments, as well as reducing the level of dollarization of the domestic market by improving payment instruments and mechanisms.

**Keywords:** coronavirus infection, foreign exchange market, foreign exchange risks, foreign exchange, exchange rate, bank, interventions.

**Постановка проблеми.** Коронавірусна пандемія стала сьогодні шоком, розміри якого занадто великі. В кінці грудня 2019 р. влада Китайської Народної Республіки оголосили про поширення пневмонії в м. Ухань, 11 березня 2020 р. Всесвітня Організація Охорони здоров'я визнала спалах зазначеного вірусу пандемією. Вихід коронавірусної інфекції за межі Китайської Народної республіки ознаменував зниження економічної активності практично у всіх країнах світу, можливі збитки оцінюються в 2020 р. не менше ніж в 0,5–1 трлн дол. [6, с. 87].

За рішенням Уряду України на боротьбу з пандемією основний тягар витрат перекладено на місцеві бюджети та бізнес-структури. У зв'язку з цим, саме місцеві громади і представники малого та середнього бізнесу в перспективі найбільше відчують усі негативні прояви економічної кризи. Так, за підрахунками Всеукраїнської асоціації органів місцевого самоврядування «Асоціація міст України» через коронавірус та заходи, які вживаються в Україні у зв'язку з його поширенням, місцеві бюджети втратили 15,6 млрд грн.



Враховуючи вищезазначене, епідеміологічна криза, викликана пандемією коронавірусної інфекції COVID-19, серйозно вразила економіку країни, зокрема валютний ринок. В умовах, що склалися, основною проблемою валютного ринку є його нестабільність, яка веде до високого ступеня волатильності національної валюти. Валютний ринок являє собою взаємозв'язок валютних операцій, які займають особливе місце у зовнішньоекономічній діяльності країни і виступають інструментом фінансового регулювання. Будь-який ринок – це обмін цінностями, отже, в сучасній економіці функціонує складна структура національних та міжнародних ринків – товарів, послуг, капіталів і грошей. Валютні ринки забезпечують обмін грошових одиниць різних держав в різній формі. Крім того, на цьому ринку проводяться операції зі страхування і диверсифікації валютних резервів. В результаті актуальною стає проблема оцінки впливу коронавірусної пандемії на валютний ринок.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Питанню валютного ринку України присвячено ряд робіт таких науковців, як О. Береславська, Л. Гаряга [2], А. Мещеряков [7], М. Савлук, С. Сопотян [7] та ін. Проблеми дестабілізації валютного курсу за останні роки є досить актуальною темою, яку досліджували багато авторів: Д. Ванькович, К. Возняковська [1], А. Груй [3], Д. Долбнєва [4], М. Крупка, М. Кульчицький, В. Лепушинський [3]. Проблеми вибору оптимального режиму валютного курсу висвітлювали Л. Заволока [10], Е. Максимова [6], В. Морозов [6], О. Рогожин, А. Стасюк [10].

**Мета і завдання дослідження:** розглянути основні тенденції та особливості функціонування валютного ринку України в умовах пандемії. Досягнення поставленої мети обумовлює вирішення у ході дослідження наступних завдань: висвітлити сутність та функції валютного ринку; визначити основні тенденції розвитку валютного ринку України в умовах пандемії; проаналізувати вплив розгортання епідеміологічної кризи на показники валютного ринку у 2020 р. та порівняти їх з відповідними показниками 2019 р.; виокремити наслідки коливання курсу іноземної валюти у 2020 р.; з'ясувати фактори, які стримують подальший розвиток валютного ринку; окреслити головні проблеми в розробці і реалізації Національним банком України валютної політики в умовах пандемії; запропонувати заходи їх подолання та сценарії розвитку вітчизняного валютного ринку після пандемії коронавірусу.

**Виклад основного матеріалу.** У сучасній економічній літературі зустрічаються різні трактування дефініції валютного ринку. Наразі тривають дискусії і щодо кола охоплених валютним ринком інструментів. На думку вченого Л. О. Гаряги, валютний ринок являє собою сферу економічних відносин, що виявляються при здійсненні операцій з купівлі-продажу іноземної валюти і цінних паперів в іноземній валюті, а також операцій з інвестування валютного капіталу [2, с. 44]. Таким чином, валютний ринок охоплює досить широке коло операцій, в число яких входять також і операції з інвестування іноземного капіталу. Науковці А. В. Стасюк та Л. О. Заволоки розглядають валютний ринок як сферу економічних відносин, що виникають при здійсненні операцій з купівлі-продажу іноземної валюти [10, с. 370]. З точки зору А. А. Мещерякова та С. В. Сопотян, в сферу валютного ринку входять також і операції з кредитування у валюті, а також залучення депозитів в іноземній валюті [7, с. 42]. На підставі викладених підходів, валютний ринок можна визначити у широкому значенні.

Валютний ринок в широкому розумінні – це сфера реалізації економічних відносин, що виявляються при здійсненні операцій з валютами. Саме на валютному ринку відбувається узгодження інтересів контрагентів за операціями з валютними цінностями в частині їх купівлі-продажу.

У вузькому значенні, на наш погляд, валютний ринок необхідно визначити як сукупність банків, брокерських фірм, з'єднаних між собою мережею сучасних засобів зв'язку при проведенні дилінгових операцій з купівлі-продажу іноземних валют. Валютний ринок тісно взаємопов'язаний з іншими сегментами фінансового ринку, частиною якого він і є.

На валютному ринку України здійснюються операції з купівлі-продажу безготівкової та готівкової іноземної валюти, а також банківських металів. Суб'єктами валютного ринку України є банки та небанківські установи, клієнти банків, а також Національний банк. Регулятор здійснює операції на валютному ринку з метою згладжування надмірних коливань та накопичення міжнародних резервів. Валютний ринок є однією з ключових позицій, який забезпечує фінансову стабільність країни, тому Національний банк України (НБУ) здійснює його моніторинг для виявлення потенційних системних ризиків.

В наш час валютний ринок виконує функції, які зазначені на рис. 1.





Рис. 1. Функції валютного ринку

Джерело: складено автором на основі [4; 10].

Варто відмітити, що валютний ринок України складається з міжбанківського ринку, роздрібного ринку, операцій Національного банку з урядом і валютних інтервенцій. З поширенням пандемії країна стикається з новими викликами, і здатність швидко реагувати на зміни стає критичною для його життєздатності. В результаті, загальний оборот ринку України (купівля та продаж валюти) в 2020 р. перевищив 559,4 млрд дол. США (в еквіваленті). За десять місяців 2020 р. експорт товарів скоротився лише на 5,2 %. Вітчизняні експортери доволі швидко переорієнтувалися з європейських ринків, де падіння ВВП було значним, на ринок Китаю, економіка якого відновилася до докарантинного рівня вже в II кварталі 2020 р. Платежі уряду і повернення кредитів МВФ склали 7,8 млрд дол. У порядку проведення валютних інтервенцій НБУ в 2020 р. купив 4,9 млрд дол., а продав 3,8 млрд дол. Таким чином, близько 89,9 % валютних операцій припадало на міжбанківські операції [5].

Торги на міжбанківському валютному ринку офіційно здійснюються на ринкових принципах через систему Рейтерс. Однак завдяки наявності Системи підтвердження угод Національний банк завжди може відслідковувати обсяги і валютні курси по всім торговельним операціям, що дає йому додаткові важелі впливу на ринок. Чинне законодавство також обмежує банки в придбанні іноземної валюти для своїх відкритих позицій. Тому банки діють тільки як брокери між Національним банком і клієнтами і не можуть керувати своєю валютною ліквідністю, а це, в свою чергу, знижує ліквідність і глибину валютного ринку. Крім того, протягом дня банки не можуть змінювати свої позиції на міжбанківському ринку, що дає Національному банку додаткову можливість контролювати ринок і оцінювати обсяги можливих інтервенцій.

Операції на готівковому ринку становили приблизно 4,5 %, а операції з урядом і інтервенції Національного банку близько 5,5 %. При цьому слід зазначити, що валютний ринок України характеризується високим рівнем концентрації, оскільки більше половини валютних операцій припадає на банки переважно з іноземним капіталом [9].

Ринок готівкової іноземної валюти, навпаки, занадто децентралізований і його обслуговують майже тисяча обмінних пунктів, з яких приблизно 57 % – це агентські обмінні пункти, що працюють на основі агентських угод з комерційними банками. Крім того, в порівнянні з іншими країнами, готівковий валютний ринок займає дуже високу питому вагу, що обумовлено високим рівнем доларизації внутрішнього ринку.

Ключову роль у валютній політиці Національного банку відіграє офіційний курс гривні до іноземних валют, який він і розраховує. У зв'язку із впливом у 2020 р. нового негативного зовнішнього шоку – пандемії коронавірусної інфекції (COVID-19), який супроводжувався черговим падінням цін на нафту – відбувається зростання курсу долара та євро. У зв'язку з цим деякі розвинуті ринки демонструють зниження ліквідності. Крім того, зростає роль високочастотної торгівлі (high frequency trading) на глобальних ринках, що призводить до переоцінки позицій і ймовірності банкрутства значних учасників. Різке ослаблення національної валюти породжує цілий ряд негативних наслідків: зростання спекулятивного попиту на іноземну валюту, підвищення рівня доларизації депозитів, посилення інфляційного тиску і ряд інших.

Основні показники валютного ринку України за 2019–2020 рр. можна побачити у табл. 1.

Як видно з табл. 1, у 2020 р., в порівнянні з 2019 р., відбувається суттєве зростання курсу гривні як до долара США (+4,58 грн), так і євро (+ 8,31 грн). Окрім цього, завдяки розгортанню епідеміологічної кризи значно посилюється попит на іноземну валюту, зокрема на долари США та євро.



Таблиця 1

## Основні показники валютного ринку України за 2019–2020 рр.

Показники валютного ринку України	Грудень 2019	Січень 2020	Березень 2020	Грудень 2020	Абсолютний приріст, +/- (грудень 2020/ грудень 2019)	Абсолютний приріст, +/- (грудень 2020/ січень 2020)
<b>Офіційний курс гривні до іноземних валют на останній день місяця:</b>						
– до долара США (за 1 од.)	23,69	24,9196	28,0615	28,2746	4,5846	3,3550
– до євро (за 1 од.)	26,42	27,4751	30,9617	34,7396	8,3196	7,2645
– до російського рубля (за 10 од.)	3,82	3,9460	3,5161	3,7823	-0,0377	-0,1637
<b>Середньозважений курс гривні за операціями з готівковою іноземною валютою:</b>						
продажу:						
– долар США	23,64	24,3037	26,3869	28,2242	4,5842	3,9205
– євро	26,11	26,7759	28,9866	34,0691	7,9591	7,2932
купівлі:						
– долар США	23,41	24,1023	26,1178	28,0873	4,6773	3,985
– євро	25,85	26,5049	28,5974	34,0151	8,1651	7,5102
<b>Курс інтервенцій Національного банку України:</b>						
<b>долари США (середньозважений за 1 долар США):</b>						
Продажу	23,76	24,6952	26,3645	28,3905	4,6305	3,6952
Купівлі	23,48	23,9512	25,9290	27,8166	4,3366	3,8654
<b>Обсяг операцій банків на валютному ринку України на умовах «год», «том», «спот» (без операцій НБУ):</b>						
<b>із безготівковою іноземною валютою (млн дол. США в еквіваленті):</b>						
Продажу	8 391,5	7 439,5	9 307,8	9 894,8	1503,3	2455,3
Купівлі	8 391,5	7 439,5	9 307,8	9 894,8	1503,3	2455,3
<b>інтервенції Національного банку України:</b>						
продажу (млн дол.. США в еквіваленті)	50,0	250,0	2 453,6	89,4	39,4	-160,6
– млн доларів США	50,0	250,0	2 453,6	89,4	39,4	-160,6
– млн євро	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
– млн інших валют в доларовому еквіваленті	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
купівлі (млн дол. США в еквіваленті)	2 983,3	348,0	264,0	378,6	-2604,7	30,6
– млн доларів США	2 983,3	348,0	264,0	378,6	-2604,7	30,6
– млн євро	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
– млн інших валют в доларовому еквіваленті	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
<b>Обсяг операцій з готівковою іноземною валютою, усього (млн дол. США в еквіваленті):</b>						
Продажу	1 487,1	1 313,9	1 251,3	1 708,4	221,3	394,5
Купівлі	1 668,6	1 416,3	1 329,0	1 623,8	-44,8	207,5
Сальдо (продаж мінус купівля, млн дол. США в еквіваленті)	-181,5	-102,4	-77,8	84,6	266,1	187,0
продажу (тільки млн дол. США)	1 115,4	976,0	962,5	1 375,5	260,1	399,5
купівлі (тільки млн дол. США)	1 215,2	1 015,6	957,0	1 106,5	-108,7	90,9
Сальдо (продаж мінус купівля, тільки млн дол. США)	-99,8	-39,6	5,5	269,0	368,8	308,6
<b>у тому числі обсяг операцій з готівковою іноземною валютою небанківських фінансових установ (млн дол. США в еквіваленті):</b>						
Продажу	-	953,4	861,5	1 111,3	-	157,9
Купівлі	-	960,1	854,8	1 106,4	-	146,3
Сальдо (продаж мінус купівля, млн дол. США в еквіваленті)	-	-6,6	6,7	4,9	-	11,5



Продовження таблиці 1

Показники валютного ринку України	Грудень 2019	Січень 2020	Березень 2020	Грудень 2020	Абсолютний приріст, +/- (грудень 2020/ грудень 2019)	Абсолютний приріст, +/- (грудень 2020/ січень 2020)
продажу (тільки млн дол. США)	-	679,6	629,3	826,8	-	147,2
купівлі (тільки млн дол. США)	-	685,0	624,3	821,0	-	136,0
Сальдо (продаж мінус купівля, тільки млн дол. США)	-	-5,5	5,0	5,9	-	11,4
<b>Обсяг операцій клієнтів банків з готівковою іноземною валютою, з урахуванням операцій «своп» (млн дол. США в еквіваленті):</b>						
Продажу	8 049,8	5 245,9	6 108,8	7 415,1	-634,7	2169,2
у тому числі на умовах «форвард»	109,3	134,0	0,0	100,6	-8,7	-33,4
Купівлі	5 709,0	5 013,5	7 791,8	7 458,7	1749,7	2445,2
у тому числі на умовах «форвард»	0,0	52,0	464,5	330,8	330,8	278,8

Джерело: складено автором на основі [9].

Це зумовлено тим, що громадяни розглядають ці валюти як спосіб захисту від можливих інфляційних коливань під час кризи, тому і виявляють підвищений попит на іноземну валюту через інфляційні очікування (сальдо обсягу операцій з готівковою іноземною валютою +84,6 млн дол. США в еквіваленті; у порівнянні з 2019 р. – 181,5 млн дол. США в еквіваленті). В свою чергу, це посилює девальваційний тиск на гривню, а сальдо інтервенцій НБУ став від'ємним (-289,2 млн дол. США). Такі показники свідчать про кризові явища на валютному ринку, зростання попиту на іноземні валюти (а відповідно, і зростання обсягів доларизації економіки в кризовий час) та посилення інфляційних процесів. Тому для стабілізації гривні Національний банк України, як валютний контролер, розпродавав золотовалютний резервний запас. В той же час мета Національного банку України – стабільно низька інфляція, а не втримання курсу валют будь-якою ціною. У цій ситуації банк рекомендував не піддаватись паніці та не скуповувати іноземну валюту без необхідності задля запасу.

Тенденцією протягом 2018 р. було значне переважання обсягів купівлі готівкової іноземної валюти над обсягами продажу, тому одним із інструментів регулювання НБУ валютного ринку були валютні інтервенції (купівля-продаж НБУ іноземної валюти з метою впливу на обмінний курс гривні до іноземних валют, загальний попит та пропозицію грошей в Україні), які може проводити або через аукціони, або безпосередньо з банками. Їх застосування орієнтовано на збільшення валютних резервів держави. Однак останнім часом у зв'язку з посиленням регулювання валютного ринку використовується тільки механізм прямих операцій. При цьому більшість інтервенцій здійснюються в доларах США (табл. 2).

Таблиця 2

## Обсяги валютних інтервенцій у 2018–2020 рр., млн дол. США

Роки	Продаж	Купівля	Сальдо
I квартал 2018	430,80	1187,8	-757
II квартал 2018	81,5	587,89	-506,39
III квартал 2018	914,02	252,84	661,18
IV квартал 2018	375,5	1145,25	-769,75
<b>Всього:</b>	<b>1801,82</b>	<b>3173,78</b>	<b>-1371,96</b>
I квартал 2019	166,83	791,60	-624,77
II квартал 2019	64,60	847,40	-782,8
III квартал 2019	16,80	2517,60	-2500,8
IV квартал 2019	281,00	4306,00	-4025
<b>Всього:</b>	<b>529,23</b>	<b>8462,60</b>	<b>-7933,37</b>
I квартал 2020	2748,60	1282,00	1466,6
II квартал 2020	44,50	2433,10	-2388,6
III квартал 2020	730,20	794,30	-64,1
IV квартал 2020	367,70	419,60	-51,9
<b>Всього:</b>	<b>3891,00</b>	<b>4929,00</b>	<b>-1038</b>

Джерело: складено автором на основі [9].



Як видно з табл. 2, у 2018 р. вітчизняні підприємства понесли значні експортні збитки, тому сальдо за жовтень–грудень становило -769,75 млн дол. США. Також з квітня 2018 р. Національний банк перейшов до здійснення валютних інтервенцій за найкращим та за єдиним курсом з використанням Matching – нового функціоналу для укладання угод в торговельно-інформаційних системах (Bloomberg, Thomson Reuters). Переваги функціоналу Matching (анонімність, необмежена кількість учасників, оперативність) створюють умови для більш ринкового, прозорого та точного визначення курсу гривні на міжбанківському валютному ринку [3, с. 45].

У I-IV кварталах 2019 р. спостерігається значне підвищення обсягу купівлі валютних інтервенцій та зниження обсягу продажу майже втричі у порівнянні з 2018 р. Це, в свою чергу, спричинило від'ємне сальдо за вказаний період.

Із встановлення карантинних обмежень з березня 2020 р. у зв'язку із поширенням пандемії у I кварталі значно підвищився обсяг продажу валютних інтервенцій, що склало позитивне сальдо у розмірі 1466,6 млн дол. США. В загальному у 2020 р. відбулось збільшення обсягів продажу валютних інтервенцій на 3361,77 млн дол. США (або 635,2 %) та зменшення обсягів купівлі – на 3533,6 млн дол. США (або 41,8 %) у порівнянні з 2019 р.

Згідно зі стратегією валютних інтервенцій 2016–2020 рр. НБУ не викупував валюту в період коливань у бік знецінення гривні, а поповнював міжнародні резерви лише за сприятливих умов на валютному ринку. Так, за підсумками 2020 р. міжнародні резерви України зросли на 15 % і на 1 січня 2021 р. сягнули 29,133 млрд дол. США (в еквіваленті). Такий обсяг резервів є рекордним за останні вісім років (востаннє більший від вищезазначеного обсяг було зафіксовано ще у вересні 2012 р.), а також відповідає прогнозу Національного банку. Збільшити міжнародні резерви загалом на 3,8 млрд дол. США у рік пандемії Національному банку вдалося за рахунок послідовної політики на валютному ринку. Зокрема, попри те, що в березні 2020 р. чистий продаж валюти центральним банком склав 2,2 млрд дол. США, регулятор згладжував коливання в бік знецінення гривні під час запровадження карантинних заходів – обсяги чистої купівлі валюти за рік перевищили 1 млрд дол. США [9].

У грудні 2020 р. міжнародні резерви України зросли майже на 3 млрд дол. США. Це обумовлено значним рівнем надходжень на користь уряду, а також позитивним сальдо операцій Національного банку на міжбанківському валютному ринку. Динаміку резервів у грудні визначали такі чинники [5; 9]:

– по-перше, операції уряду з управління державним боргом. Валютні надходження на користь уряду становили майже 3 млрд дол. США (в еквіваленті). Зокрема, 1 млрд дол. США (в еквіваленті) надійшов від розміщення внутрішніх державних облігацій (ОВДП) та 670,2 млн дол. США – від розміщення єврооблігацій (ОЗДП). Водночас загальний обсяг платежів з обслуговування та погашення державного боргу в іноземній валюті становив 478,3 млн дол. США (в еквіваленті). З цієї суми 414,9 млн дол. США були спрямовані на обслуговування та погашення ОВДП, номінованих в іноземній валюті, решта коштів – на виконання інших зобов'язань держави в іноземній валюті;

– по-друге, операції Національного банку на міжбанківському валютному ринку. У першій половині грудня на ринку спостерігалася надлишкова пропозиція валюти через активізацію нерезидентів на аукціонах ОВДП. Національний банк у цей період викупив 378,6 млн дол. США в резерви. У другій половині місяця попит на іноземну валюту зріс, зокрема через активізацію бюджетних виплат. Для згладжування девальваційних коливань Національний банк провів декілька інтервенцій з продажу валюти на суму 89,4 млн дол. США. Отже, чистий обсяг купівлі валюти центральним банком на міжбанківському валютному ринку в грудні склав 289,2 млн дол. США;

– по-третє, переоцінка фінансових інструментів. Їх вартість у минулому місяці збільшилася на 217,5 млн дол. США (в еквіваленті).

Поточний обсяг міжнародних резервів покриває 4,8 місяців майбутнього прогнозованого імпорту і є достатнім для виконання зобов'язань України та поточних операцій уряду й Національного банку.

Ситуація з коронавірусом вплинула не тільки на валютний ринок України, а й похитнула валюти інших країн світу, так як простежується зменшення як імпортних, так і експортних операцій в цілому. Також на ситуацію на валютному ринку та на динаміку курсу вплинуло зменшення споживчого попиту, що в подальшому вплине на попит на товари українського експорту. Позитивним моментом у цій ситуації є те, що основна частка українського експорту – це продовольчі товари та продукти агропромислового сектору. На рівні світової економіки по цих продуктам простежується позитивна динаміка, що дасть країні приток валютної виручки та створить додаткові пропозиції валюти. Взагалі прогнозується скорочення української економіки та валютних операцій приблизно на 5 % як наслідок карантинних обмежень для подолання пандемії та глобальної кризи.



Варто зазначити, що курсові коливання на валютному ринку досить сильно впливають на малий та середній бізнес, що займається імпортно-експортними операціями та на кінцевих споживачів імпортової продукції. Зовнішньоекономічні контракти, що підписують підприємці нашої країни, як правило, – строком на 1 рік (або до кінця поточного року). Ціна в контрактах фіксується в іноземній валюті (як правило це євро та долари США). Змінити ціну можливо, але це не прийнятно для іноземних експортерів-імпортерів, які звикли до стабільності. Оплата за продукцію за експортними контрактами, як правило, на цей час йде з відстрочкою платежу після доставки товару до покупця (incoterms-DAF). Таким чином, від моменту завантаження транспорту до моменту отримання валютних коштів за контрактом проходить близько 3–4 тижнів. Для нашої країни з слабо-стабільною економікою, це досить великий термін, за який період часу курсові коливання можуть змінитись (табл. 3).

Таблиця 3

## Колівання курсу іноземної валюти у 2020 р., грн

Валюта	Курс станом на:						Абсолютний приріст, +/-			
	27.02.2020	19.03.2020	01.07.2020	01.08.2020	16.09.2020	06.10.2020	19.03/27.02	01.08/01.07	06.10/16.09	06.10/27.02
USD	24,52	27,88	26,67	27,69	28,06	28,4	+3,36	+1,02	+0,34	+3,88
EUR	26,91	30,09	29,87	32,55	33,34	33,4	+3,18	+2,68	+0,06	+6,49

Джерело: складено автором на основі [9].

Як видно з табл. 3, із початком пандемії у 2020 р. відбулось суттєве зростання курсу як євро, так і долару США. Протягом 3–4 тижнів курс USD зростав на 3,36, 1,02 та 0,34 грн. У загальному підсумку курс USD підвищився із 24,52 грн станом на 27.02.2020 зріс до 28,4 грн станом на 06.10.2020 (на 3,88 грн). Курс EUR зростав на 3,18, 2,68 та 0,06 грн. У загальному підсумку курс EUR підвищився із 26,91 грн станом на 27.02.2020 зріс до 33,4 грн станом на 06.10.2020 (на 6,49 грн). Така ситуація добре позначилася на українських експортерах – збільшився їх прибуток у гривні. Для імпортерів ситуація гірша. Все залежить від умов строку розрахунку по зовнішньоекономічному контракту.

В умовах пандемії COVID-19 фактором, що стримує розвиток валютного ринку, є також недостатнє використання інструментів хеджування валютних ризиків і недосконалість механізмів роботи з ними. На сьогоднішній день банки можуть укласти валютні форвардні контракти тільки з резидентами за умови наявності зовнішньоторговельного контракту, для виконання якого і здійснюється форвардна операція. Між собою банки можуть здійснювати такі операції тільки з використанням іноземних валют на термін не більше одного року. Іноземні інвестори не можуть хеджувати валютні ризики своїх інвестицій на валютному ринку України, а тому використовують офшорний ринок розрахункових форвардних операцій NDF в Лондоні, що стримує приплив інвестицій. Так, у III кварталі 2020 р. на валютному ринку переважав незначний чистий попит, сформований за рахунок активнішого хеджування ризиків за допомогою форвардних операцій. Чистий продаж валюти з боку НБУ був незначним – 106 млн дол., а курс гривні до долара послабився на 5,7 %. У IV кварталі на ринку спостерігалось збалансування попиту та пропозиції. У результаті НБУ більше ніж місяць (з 6 листопада до 9 грудня) не здійснював валютні інтервенції, що є рекордним періодом з часу запровадження плаваючого курсоутворення. У середині грудня завдяки поверненню нерезидентів спостерігалася чиста пропозиція валюти. Проте в останні тижні року збільшилася вірогідність рекордних бюджетних видатків, що спричинило короткостроковий девальваційний тиск [5].

Поширення коронавірусної інфекції також змінює поведінку клієнтів, зростає число переказів онлайн, відеоконференцій, все більше розвиваються цифрові технології. Сьогоднішня ситуація призводить до прискорення трансформації банківського сектору, вона дає банкам нові можливості. Зростає роль турботи про клієнтів з боку банків. У 2008 р. банки виступали джерелом проблеми, в цей час вони повинні стати джерелом її рішення, вжити заходів, які мінімізують негативні наслідки. До таких можна віднести [1, с. 223]:

- кредитні канікули і відстрочка платежу;
- надання додаткової підтримки, а саме обговорення поточних питань, допомога у здійсненні віддалених транзакцій;
- введення пролонгації депозитів, за договорами яких цього раніше не було передбачено.

У зв'язку з такими заходами НБУ рекомендує банкам, мікрофінансовим організаціям не проводити нараховування пені та штрафів по кредитах і позиках в разі зараження позичальника COVID-19 при наданні медичної довідки. У свою чергу, НБУ заохочує банки вчасно реагувати на економічні проблеми,



зумовлені пандемією коронавірусної хвороби COVID-19. Для цього регулятор надіслав банкам лист з низкою рекомендацій для роботи з позичальниками, а також тимчасово запровадив особливі правила застосування вимог Положення «Про визначення банками України розміру кредитного ризику за активними банківськими операціями». Відповідно до затверджених правил кредити, які обслуговувались станом на 1 березня 2020 р. та будуть реструктуризовані до кінця вересня 2020 р., не вважатимуться такими, на які поширюються окремі ознаки дефолту [8].

Таким чином, проведений аналіз дозволяє зробити висновок, що головні проблеми в розробці і реалізації Національним банком України валютної політики в умовах пандемії полягають у високому рівні доларизації внутрішнього ринку, надмірному регулюванні валютного ринку і недостатній гнучкості механізмів валютного курсоутворення, а також в обмеженій кількості інструментів та складності механізмів хеджування валютних ризиків.

З метою вирішення цих проблем, на наш погляд, необхідно:

- переглянути нормативно-правову базу та консолідувати законодавство, що регулює валютний ринок і валютні операції;
- скорегувати систему валютних інтервенцій Національного банку, зробивши її більш прозорою і гнучкою з метою подальшого розвитку системи ринкового курсоутворення;
- змінити методологію розрахунку відкритої валютної позиції банків з урахуванням світового досвіду та встановити тільки один норматив, контроль за дотриманням якого повинен здійснюватися на щоденній основі;
- створити умови для формування інституту валютних маркет-мейкерів, використовуючи для цього на першому етапі можливості і досвід державних банків;
- розширити спектр використовуваних інструментів хеджування валютних ризиків і спростити механізми роботи з ними.

Розвитку ринкових механізмів валютного регулювання в багатьох країнах сприяє інститут маркет-мейкерів (валютних дилерів), використання якого дозволяє підвищити глибину і стійкість валютного ринку. Сьогодні на валютному ринку України єдиним маркет-мейкером є Національний банк, що веде до централізації ринку. Тому в найближчій перспективі необхідно створення умов для формування інституту валютних маркет-мейкерів. Завдяки створенню такого інституту значна частина функцій Національного банку буде передана комерційним банкам, що істотно спростить проведення валютних інтервенцій, а також дозволить більш точно визначати валютний курс і знизить валютні ризики, зокрема ризики Національного банку.

З метою вдосконалення управління валютними ризиками повинні бути розширені можливості використання форвардних операцій, дозволено проведення операцій своп між банками і хеджування операцій нерезидентів. Це забезпечить більш надійне покриття ризиків, що виникають внаслідок операцій клієнтів і підвищить рівень управління банківською ліквідністю.

Таким чином, практика показала, що, не дивлячись на поширення пандемії, необхідний перегляд чинного валютного режиму і валютної політики Національного банку, а також перехід до використання більш гнучких механізмів курсоутворення з метою створення відкритої і прозорої системи регулювання валютного ринку. При цьому перехід до використання нових механізмів повинен забезпечити стабільність грошової і банківської систем, знизити ризики платіжного балансу, а також сприяти відновленню довіри інвесторів і населення до фінансового ринку. Ці механізми повинні також захистити банківську систему від зовнішніх шоків, знизити рівень доларизації економіки і насамперед внутрішнього ринку і підвищити прозорість та ефективність грошово-кредитної політики.

Отже, пандемія коронавірусу змінила наше життя, структуру фінансових потоків. Більшість підприємств буде закрито або переформатовано. Масштабні звільнення, які пов'язані з переходом на «віддалену роботу» і скороченням виробництва, скоротять трудову мобільність. Значні зміни будуть і в сфері надання банківських послуг, прискориться процес переходу на дистанційне обслуговування завдяки використанню цифрового банкінгу.

З нашої точки зору, існує три можливих сценарії розвитку вітчизняного валютного ринку після пандемії коронавірусу:

1. Швидке відновлення. З огляду на те, що значна частина країн перебуває на карантині, обсяг ВВП в Україні, згідно з прогнозами, зменшиться на 4 % в 2021 р. і за приблизними підрахунками становитиме 4,3 млрд грн. (що вище за показник 2018 р. майже на 1 млрд грн).

Для стрімкого відновлення центральному банку необхідно продовжувати пом'якшувати грошово-кредитну політику, а реальний рівень ставок повинен знаходитися близько нуля аж до 2024 р.

2. Спад економічного зростання в країнах, що розвиваються, зокрема в Україні. Вплив пандемії в 2020 р. виявився серйознішим, ніж передбачалося в базовому сценарії «Oxford Economics». Низькі ціни



на сировинні товари негативно вплинули на країни, що розвиваються. Проте, коли світова економіка відновиться, центральний банк України продовжить тримати процентні ставки на низькому рівні протягом тривалого періоду.

3. Глибока рецесія. Вплив пандемії виявився більш глибоким і тривалим, ніж передбачалося раніше. Є ймовірність нових хвиль зараження, і в такому випадку вітчизняний обсяг виробництва не повернеться до допандемічного рівня до 2023 р. Відновлення буде відбуватися набагато повільніше у розвинених країнах: вони досягнуть реального рівня ВВП 2019 р. не раніше 2026 р.

**Висновки.** Таким чином, реалізація Національним банком України валютної політики і забезпечення стійкості грошового обігу в умовах пандемії повинні передбачати вдосконалення законодавчої та нормативно-правової бази, що регулює валютний ринок; перехід до більш гнучкої системи курсоутворення; формування інституту валютних маркет-мейкерів; розширення спектру інструментів хеджування валютних ризиків, а також зниження рівня доларизації внутрішнього ринку за рахунок вдосконалення платіжних інструментів та механізмів.

### Література:

1. Возняковська К. А. Роль банківських установ в період пандемії. *Сучасні тенденції розвитку законодавства України в контексті проведення державних реформ* : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. Чернівці. 2021. С. 222–225.  
Vozniakovska, K.A. (2021). Rol bankivskykh ustanov v period pandemii [The role of banking institutions during the pandemic]. *Cuchasni tendentsii rozvytku zakonodavstva Ukrainy v konteksti provedennia derzhavnykh reform: materialy Mizhnar. nauk.-prakt. konf. Chernivtsi*, 222-225 [in Ukrainian].
2. Гаряга Л. О. Нестабільність валютного курсу в Україні. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2015. № 57. С. 43–50.  
Hariaha, L.O. (2015). Nestabilnist valiutnoho kursu v Ukraini [Exchange rate instability in Ukraine]. *Visnyk sotsialnoekonomichnykh doslidzhen* [Bulletin of Socio-Economic Research], 57, 43-50 [in Ukrainian].
3. Груй А., Лепушинський В. Застосування валютних інтервенцій як додаткового інструменту за режиму інфляційного таргетування: приклад України. *Вісник Національного банку України*. 2016. № 238. С. 41–59.  
Hruy, A., Lepushynskiy, V. (2016). Zastosuvannia valiutnykh interventsii yak dodatkovoho instrumentu za rezhymu inflatsiinoho tarhetuvannia: pryklad Ukrainy [The use of foreign exchange interventions as an additional tool under the inflation targeting regime: the example of Ukraine]. *Visnyk Natsionalnoho banku Ukrainy* [Bulletin of the National Bank of Ukraine], 238, 41-59 [in Ukrainian].
4. Долбнева Д. В. Вплив COVID-19 на економіку країн світу. *Проблеми економіки*. 2020. № 1 (43). С. 20–26.  
Dolbnieva, D.V. (2020). Vplyv COVID-19 na ekonomiku krain svitu [The impact of COVID-19 on the economies of the world]. *Problemy ekonomiky* [Problems of Economics], 1 (43), 20-26 [in Ukrainian].
5. Звіт НБУ про фінансову стабільність. URL: [https://bank.gov.ua/admin\\_uploads/article/FSR\\_2020-H2.pdf?v=4](https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/FSR_2020-H2.pdf?v=4) (дата звернення: 23.03.2021).  
Zvit NBU pro finansovu stabilnist [NBU report on financial stability]. <[https://bank.gov.ua/admin\\_uploads/article/FSR\\_2020-H2.pdf?v=4](https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/FSR_2020-H2.pdf?v=4)> (2021, march, 23) [in Ukrainian].
6. Максимова Е. В., Морозов В. В. COVID-19 и глобализация. *Інновації и інвестиції*. 2020. № 5. С. 86–90.  
Maksymova, E.V., Morozov, V.V. (2020). COVID-19 y hlobalyzatsiia [COVID-19 and globalization]. *Ynnovatsiyyu y unvestytsyyu* [Innovation and Investment], 5, 86-90 [in Ukrainian].
7. Мещеряков А. А., Сопотян С. В. Проблеми розвитку валютного ринку України в контексті забезпечення фінансової безпеки. *Вісник Академії митної служби України*. 2014. № 1. С. 40–45.  
Meshcheriakov, A.A., Sopotian, S.V. (2014). Problemy rozvytku valiutnoho rynku Ukrainy v konteksti zabezpechennia finansovoi bezpeky [Problems of development of the foreign exchange market of Ukraine in the context of ensuring financial security]. *Visnyk Akademii mytnoi sluzhby Ukrainy* [Bulletin of the Academy of Customs Service of Ukraine], 1, 40-45 [in Ukrainian].
8. НБУ рекомендує банкам реструктуризувати кредити позичальникам, які постраждали через пов'язані із пандемією обмеження. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/nbu-rekomenduye-bankamrestrukturizuvati-krediti-pozichalnikom-yaki-postrajdali-cherez-povyazani-izpandemiyeyu-obmejennya> (дата звернення: 22.03.2021).  
NBU rekomenduie bankam restrukturyzuvaty kredyty pozychalnykam, yaki postrazhdaly cherez poviazani iz pandemiieiu obmezhenia [The NBU recommends that banks restructure loans to borrowers affected by pandemic-related restrictions]. <<https://bank.gov.ua/ua/news/all/nbu-rekomenduye-bankamrestrukturizuvati-krediti-pozichalnikom-yaki-postrajdali-cherez-povyazani-izpandemiyeyu-obmejennya>> (2021, march, 22) [in Ukrainian].
9. Офіційний сайт Національного банку України. URL: <https://bank.gov.ua> (дата звернення: 21.03.2021).  
Ofitsiynyi sait Natsionalnoho banku Ukrainy [Official site of the National Bank of Ukraine]. <<https://bank.gov.ua>> (2021, march, 21) [in Ukrainian].
10. Стасюк А. В., Стасюк А. В., Заволока Л. О. Аналіз валютного ринку 2015–2017 рр.: проблеми та перспективи розвитку. *Гроші, фінанси і кредит*. 2018. № 24. С. 369–372.  
Stasiuk, A.V., Stasiuk, A. V., Zavoloka, L.O. (2018). Analiz valiutnoho rynku 2015-2017 rr.: problemy ta perspektyvy rozvytku [Analysis of the foreign exchange market in 2015-2017: problems and prospects for development]. *Hroshi, finansy i kredyt* [Money, Finance, and Credit], 24, 369-372 [in Ukrainian].



Отримано: 28 лютого 2021 р.

Прорецензовано: 15 березня 2021 р.

Прийнято до друку: 20 грудня 2021 р.

e-mail: oed0305@ukr.net

DOI: 10.25264/2311-5149-2021-20(48)-112-117

Дубовик О. Ю. Вектори антиризикових заходів держави у сфері оподаткування. Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка»: науковий журнал. Острог: Вид-во НаУОА, березень 2021. № 20(48). С. 112–117.

УДК: 336.02:338.246.025

JEL-класифікація: H2

ORCID-ідентифікатор: 0000-0003-4668-4738

**Дубовик Ольга Юхимівна,**кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри фінансів  
Одеського національного економічного університету**ВЕКТОРИ АНТИРИЗИКОВИХ ЗАХОДІВ ДЕРЖАВИ У СФЕРІ ОПОДАТКУВАННЯ**

У статті узагальнено існуючі концептуальні підходи до трактування дефініції «податковий ризик». Досліджено рівень тіньової економіки в Україні. Розглянуто причини існування податкових ризиків для держави та деякі аспекти їх прояву: зловживання податковими пільгами та преференціями, контрабанда, відтік капіталів через офшори, укладання угод з фіктивними фірмами. Визначено основні напрями боротьби з ухиленням від оподаткування.

**Ключові слова:** податкові ризики, тіньова економіка, контрабанда, офшор, фіктивне підприємництво.

**Дубовик Ольга Ефимовна,**кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри фінансов  
Одеського національного економічного університету**ВЕКТОРЫ АНТИРИСКОВЫХ МЕР ГОСУДАРСТВА В СФЕРЕ НАЛОГООБЛОЖЕНИЯ**

В статье обобщены существующие концептуальные подходы к трактовке дефиниции «налоговый риск». Исследован уровень теневой экономики в Украине. Рассмотрены причины существования налоговых рисков для государства и некоторые аспекты их проявления: злоупотребление налоговыми льготами и преференциями, контрабанда, отток капиталов через офшоры, заключение сделок с фиктивными фирмами. Определены основные направления борьбы с уклонением от налогообложения.

**Ключевые слова:** налоговые риски, теневая экономика, контрабанда, офшор, фиктивное предпринимательство.

**Olga Dubovyk,**PhD in Economics, Assistant Professor, Assistant Professor at the Department of Finance  
Odessa National Economic University**VECTORS OF STATE ANTI-RISK MEASURES IN THE FIELD OF TAXATION**

The article is devoted to the study of the problem of tax evasion by business entities. It summarizes the existing conceptual approaches to the interpretation of the definition of "tax risk", the existence of which is due to a number of objective and subjective factors.

The measuring and understanding the nature of the shadow economy should help the government identify possible ways to get businesses out of the shadows. The presence of a large shadow sector, on the one hand, does not reduce the tax burden on businesses, and on the other – it distorts the conditions of competition.

The problem of abuse of tax benefits and special regimes due to the use of individual entrepreneurs for tax evasion has been studied. The introduction of registrars of settlement operations for entrepreneurs working on a simplified taxation system is one of the ways to legalize their income, de-shadow the economy and ensure healthy competition.

The analysis showed that a large number of tax crimes are related to the smuggling of goods. In addition to seizures and instituting smuggling cases, violators are subject to fines and customs duties.

It is determined that the use of offshore allows businesses to significantly reduce their tax payments and increase net income and capital. The development and the implementation of the schemes for the outflow of the capital through offshore to avoid the taxation within the country, the rise of corruption, the ability to hide the real business owners causes significant damage to the country's economy. On the way to deoffshorization, Ukraine has joined the International Action Plan to combat the erosion of the tax base and the withdrawal of profits from taxation. The general implementation of the provisions of the BEPS Plan will lead to the fact that the vast majority of aggressive international tax planning schemes will lose their effectiveness, and some of them will become completely illegal.

It is proved that the existence of fictitious entrepreneurship causes significant damage to the economic development of Ukraine. An appropriate measure to combat this phenomenon will be the development of a single automated database of fictitious enterprises with public access to it.

**Keywords:** tax risks, shadow economy, smuggling, offshore, fictitious entrepreneurship.



**Постановка проблеми.** Податкові ризики, які існують у державі і з часом набувають нових форм, мають різні джерела походження. Однак ефект від їх прояву один – значні недонадходження податкових платежів у бюджет. Задля мінімізації наслідків агресивного податкового планування суб'єктів господарювання, що призводить до ухилення від сплати податків, або повного знищення підґрунтя для розробки можливих схем уникнення оподаткування, держава повинна вжити ефективних заходів.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Останніми роками багато уваги з боку науковців та практиків приділяється проблемі збільшення податкових надходжень у бюджет країни через скорочення податкових ризиків. Найбільш вагомий внесок з дослідження питань проблематики податкових ризиків представлені у працях В. П. Вишневського, В. В. Вітлінського, В. М. Гранатурова, О. М. Десятнюк, В. Б. Захожая, Т. Г. Мисник, О. М. Тимченко та ін.

**Мета і завдання дослідження.** Існування податкових ризиків для держави зумовлює необхідність дослідження тих їх видів, від яких сьогодні найбільше потерпають доходи бюджету нашої країни, та визначення шляхів подолання їх проявів.

**Виклад основного матеріалу.** За основу трактування категорії «податковий ризик» візьмемо визначення, яке міститься у Наказі Державної податкової адміністрації України № 308: «Під податковим ризиком слід розуміти теоретичну ймовірність того, що внаслідок якихось дій платника певні платежі до бюджету можуть надійти не в повному обсязі або несвоєчасно» [1]. Дослідження, проведені нами задля уточнення та більш глибокого тлумачення цього поняття, свідчать про те, що більшість науковців вказують, що податковий ризик – це категорія, реалізація якої пов'язана з певною вірогідністю (ймовірністю) недонадходження податкових платежів у бюджет. Однак причини цього явища трактуються по-різному. Одні автори вважають, що це відбувається внаслідок ухилення від сплати податків чи порушення податкового законодавства [2], інші – в результаті дій (бездіяльності) учасників податкових правовідносин [3]; через використання платниками податків методів мінімізації оподаткування, можливих в силу тих чи інших недоліків у податковому законодавстві [4]; у зв'язку з не до кінця обґрунтованими змінами податкового законодавства, неефективною роботою податкових і митних органів щодо контролю за сплатою податків і зборів, а також поверненням платникам податків фінансових ресурсів, які надійшли в розпорядження держави внаслідок неправомірних дій посадових осіб контролюючих органів [5]; через неефективність побудови і функціонування податкової системи, дії існуючих загроз та впливу на неї зовнішніх і внутрішніх чинників [6]; унаслідок можливого впливу (дії) на надходження коштів до бюджетів усіх рівнів і державних цільових фондів низки об'єктивних та/або суб'єктивних факторів, які не враховуються при їх плануванні [7]. Тобто причини недонадходження податкових коштів у бюджет криються як у некоректній поведінці платників податків, так і у неправомірних діях фіскальних органів, на що вказує науковець К. В. Колісниченко [8].

Однією з причин недонадходження сум податкових платежів до бюджету є наявність значного тіньового сектору. В залежності від методу розрахунку та від суб'єктивної оцінки експертів, рівень тіньової економіки України коливається у межах від 30 % до 60 %. За даними Міністерства економіки майже третину від офіційного ВВП України становлять тіньові операції. Це є забагато порівняно з розвиненими країнами, але приблизно дорівнює показникам країн із близькими до наших характеристиками якості врядування і доходу на душу населення. Інтегральний показник рівня тіньової економіки в Україні у 2019 р. зменшився у порівнянні з 2014 р. на 9 %, але залишається досить значним – 29% (рис. 1). Однак він лише частково здатний ідентифікувати негрошові операції і лише частково перетинається з нелегальною економікою.



\* прогнольні дані, які не є остаточними

**Рис. 1. Динаміка інтегрального показника рівня тіньової економіки в Україні та темпів приросту/зниження рівня реального ВВП (у % до попереднього року)**

Джерело: Державна служба статистики України [9].

Досвід попередніх криз свідчить про очікування збільшення рівня тіньової економіки у найближчій перспективі, адже в умовах значної невизначеності через поширення пандемії COVID-19 та збройного конфлікту на сході країни бізнес прагне зменшити ризики втрати ресурсів. За прогнозними даними у 2020 р. реальний ВВП знизиться на 3,8 % та зросте рівень тіньової економіки до 31 % [9]. Протягом цього року відбулось зменшення ділової та інвестиційної активності як в середині країни, так і за її межами. Також суттєво зросли збитки в економіці.

Наявність великого тіньового сектору, з одного боку, не дозволяє зменшити податкове навантаження на суб'єктів господарювання, а з іншого – спотворює умови конкуренції. Вимірювання та розуміння сутності тіньової економіки має допомогти уряду визначити можливі шляхи для виведення бізнесу з тіні. Найбільші суми ухилень від сплати податків спостерігаються внаслідок приховування: (1) доходу від бізнесу, (2) реальної кількості найманих працівників та (3) реальних розмірів виплаченої зарплати. Найбільш тінізованими секторами економіки є роздрібна торгівля та будівництво. Сьогодні серед пріоритетів Мінекономіки – легалізація трудових відносин і загалом економічної активності в країні.

З цього приводу дуже актуальним є зловживання податковими пільгами і спеціальними режимами через використання фізичних осіб-підприємців (ФОП) для ухилення від оподаткування. Малий та середній бізнес не може конкурувати з компаніями, які «поділилися» на сотні ФОПів, що платять 3 (5) % єдиного податку та 1320 грн єдиного соціального внеску на місяць при річному обороті 7 млн грн на кожного підприємця і при цьому майже не обліковують свою діяльність. Виникає багато ризиків для держави: це і руйнування чесної конкуренції, і недонадходження до бюджету, і живлення податкових махінацій. За даними фахівців, скрутка ПДВ, обсяг яких сьогодні складає близько 4,5–5 млрд грн щомісяця, були б неможливі без продажу товарів за готівку через ФОПів. Тому запровадження реєстраторів розрахункових операцій для фізичних осіб-підприємців, які працюють на спрощеній системі оподаткування, – один з шляхів легалізації їх доходів, детінізації економіки та забезпечення в ній здорової конкуренції. Ці новації покликані забезпечити скорочення «чорного» та «сірого» імпорту, нелегальної торгівлі та контрабанди.

На території України останніми роками залишається досить великою кількість злочинів, пов'язаних з контрабандою товарів. Під контрабандою (італ. *Contrabbando* від *contra* «проти» і *bando* «урядовий указ») будемо розуміти незаконне переміщення через державний кордон товарів, цінностей та інших предметів, що призводить до зменшення податкового навантаження на імпорт.

Лише легальний зовнішньоторговельний оборот України за 9 місяців 2020 р. склав 83 млрд дол., що еквівалентно 81 % ВВП [9]. Доходи бюджету за рахунок зовнішньоекономічної діяльності формуються за рахунок мита та митних зборів, імпортного ПДВ та акцизного податку. За підсумками 9 місяців 2020 р. ці митні платежі склали 250,5 млрд грн., або 33,1 % доходів державного бюджету України чи 8,7 % ВВП [10]. Тіньовий же імпорт, за розрахунками фахівців, традиційно коливається в діапазоні 10 % ВВП. Ввезення нелегальної продукції призводить до зниження конкурентоспроможності українських підприємств на внутрішньому ринку, згортання виробництва, скорочення працівників і подальшого відтоку робочої сили за кордон. Тому що контрабанда – це штучне звільнення імпортованих товарів від будь-яких податків і зборів на території країни. І покупець такого товару несе як моральну, так і приховану матеріальну відповідальність за існування контрабандних схем.

Найбільш ризикогенними товарними групами для нашої країни є машини та електроніка, хімічна продукція, транспорт, текстиль, одяг тощо. А основними країнами-джерелами контрабандних поставок в Україну є Польща (16,7 %), Російська Федерація (15,7 %), Німеччина (9,5 %), Угорщина (7,1 %) та Китай (3,9 %). Через існування контрабандних схем бюджет втрачає від 3 до 5 млрд дол. щорічно. Фахівці розраховували, що при 100-відсотковому «обіленні» контрабанди можна знизити ставку податку на доходи фізичних осіб з існуючих 18 % до 9 %, ПДВ – до 15 %, а податок на прибуток і зовсім не стягувати, а залишити ці кошти на потреби підприємств [11].

Працівники Держприкордонслужби торік затримали товарів приблизно на 730 млн грн, що майже удвічі вище за показник 2019 р. Окрім вилучень і порушення справ щодо контрабанди, також застосовуються механізми штрафів і донарахування митних платежів. Зокрема, за цей період за матеріалами СБУ накладено майже 32 млн грн штрафів, а 91,6 млн грн – сума додаткового мита, яке мають сплатити порушники [12].

Ризики недонадходження податкових платежів у бюджет країни також пов'язані і з використанням інших інструментів ухилення від сплати податків та агресивного податкового планування. Розробка та реалізація схем відтоку капіталів через офшори задля уникнення оподаткування всередині країни, виведення корупційних коштів, можливості приховати справжніх власників бізнесу завдає значної шкоди економіці країни. Обираючи податкову гавань для реалізації своїх інтересів, представники бізнесу враховують різноманітні привілеї для різних категорій платників податків. Суттєвою перевагою є наявність

двосторонньої конвенції з Україною про уникнення подвійного оподаткування, яка б передбачала низькі ставки на пасивні доходи (проценти, дивіденди, роялті) та дозволяла не оподатковувати в Україні доходи від продажу певних активів (наприклад, цінні папери, корпоративні права тощо). Частка зовнішньоекономічних контрактів, в межах яких товар проходить через компанії, зареєстровані в офшорах, перевищує на сьогодні 80 %. А сумарні втрати бюджету від несплати податку на прибуток за період з 2011 р. по 2018 р. становлять понад 313 млрд грн, або понад 20 млрд дол. [13].

Перелік держав, які відповідають критеріям, установленим Податковим кодексом України для офшорних центрів, у 2021 році охоплює 85 позицій. З них 36 центрів потрапили у «чорний» список: вони не взяли на себе жодних зобов'язань зі збільшення податкової прозорості (наприклад, Бахрейн, Барбадос, Монако, Ліберія тощо). Україна змушена застосовувати до них певних заходів задля заохочення їх працювати у правовому полі. Так, при імпорті товарів з цих територій витрати покупця мають складати лише 85 % від суми контракту, а угоду фіскальні органи будуть розглядати через призму законів про контрольовані операції та трансфертне ціноутворення. Таким чином держава розширює свою податкову базу при роботі вітчизняних підприємств з офшорними юрисдикціями.

Використання офшорів дозволяє бізнес структурам значно зменшувати свої податкові платежі і збільшувати чистий дохід та капітал. Однак, у більшості випадків, міжнародне і національне законодавство при цьому не порушується. Застосування на практиці схем оптимізації або зменшення податків, розроблених на базі чинного законодавства, має назву «податкового планування». Міжнародне податкове планування найбільшого розквіту досягло в ХХ ст. На сьогодні, за даними спеціалістів Організації економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР), загальні втрати розвинутих країн з високими податковими ставками у вигляді недоотриманих податків становили близько 200–250 млрд дол. щорічно.

Одним з важливих кроків, який зробила Україна на шляху деофшоризації, є її приєднання в рамках співробітництва з ОЕСР з 1 січня 2017 р. до Плану дій з боротьби з розмиванням бази оподаткування та виведенням прибутку з-під оподаткування (англ. Base Erosion and Profit Shifting – BEPS). Обов'язковими до виконання Україною є чотири з п'ятнадцяти пунктів, які повинні імплементуватися у внутрішнє законодавство країни та її міжнародні договори:

- удосконалення заходів боротьби з податковими зловживаннями;
- недопущення зловживання пільгами, передбаченими двосторонніми угодами;
- рекомендації про документацію з трансфертного ціноутворення та розкриття інформації по країнах;
- удосконалення процедури взаємного узгодження шляхом вирішення спорів.

Також Верховною Радою ратифіковано багатосторонню МЛІ-конвенцію про виконання заходів, які стосуються угод про оподаткування, спрямовану на боротьбу з розмиванням податкової бази і переміщенням прибутку за кордон. Ці правові інструменти посилюють механізми боротьби контролюючих органів із зловживаннями в галузі оподаткування та протидіють бізнес-структурам оптимізувати податкові зобов'язання за допомогою звичних схем. Загальне впровадження положень Плану BEPS призведе до того, що більшість схем агресивного міжнародного податкового планування втратить свою ефективність, а деякі з них стануть і зовсім незаконними. В умовах значного підвищення ступеня прозорості податковим і правоохоронним органам стане значно простіше виявляти і викривати такі схеми.

Податкові ризики значних недонадходжень у бюджет криються в реалізації угод з фіктивними фірмами, які за мету мають незаконне формування занадто великих витрат підприємства та податкового кредиту з ПДВ при придбанні робіт та послуг. Фактично ці роботи виконані власними силами або іншим підприємством з меншими матеріальними витратами або ж їх зовсім не було. Але документообіг проводиться через фіктивні фірми, що ускладнює встановлення реального виконавця робіт або послуг. Такі схеми розробляються задля зменшення розміру податкових зобов'язань перед бюджетом реально працюючих підприємств; легалізації (відмивання) доходів, отриманих злочинним шляхом.

Розрізняють «чорну» фірму – для разових операцій, «сіру» – для неодноразових операцій, «буферну» – для більшого укріплення механізму реалізації схем з ухилення від оподаткування через збільшення посередницьких проміжних ланок між реальним підприємством і фіктивною фірмою. Для виявлення та припинення роботи фіктивних структур державні податкові органи використовують різні інструменти доказу протиправної діяльності, насамперед провадять щодо них та їх контрагентів зустрічні звірки, застосовують міри кримінальної відповідальності. Визнання недійсними договорів, укладених із фіктивними суб'єктами господарювання, призводить до нарахування значних сум податкових зобов'язань і значних штрафних санкцій.

Існування фіктивного підприємництва завдає значної шкоди економічному розвитку України. З ним пов'язано більше 40 % усіх злочинів у податковій сфері [13, с. 58]. Необхідною і доцільною мірою бо-

ротьби з цим феноменом буде розробка єдиної автоматизованої бази даних про фіктивні підприємства із загальним публічним доступом до неї.

Великий досвід перешкоджання роботи з фіктивними підприємницькими структурами напрацьований податківцями Республіки Білорусь. У відкритому доступі на сайті Державної податкової служби розміщено реєстр комерційних організацій і індивідуальних підприємців з підвищеним ризиком правопорушення в економічній сфері, який містить відомості про суб'єктів господарювання, що мають ознаки фіктивності. У цей час реєстр містить понад шести тисяч організацій і індивідуальних підприємців, з якими не рекомендована співпраця. Це забезпечило можливість реалізації механізму відшкодування збитків, завданих державі суб'єктами, діяльність яких пов'язана з фіктивними структурами, у правовому полі.

**Висновки.** У будь-якому випадку наявність податкових ризиків – об'єктивне явище, якого неможливо позбутися. В процесі функціонування податкової системи з'являється безліч умов та обставин, що спричиняють подальше їх існування та модифікацію під докільля, підвищення ступеня напруженості у суспільстві. Вони є невід'ємними базовими властивостями податкової сфери, що становлять основу її невизначеності. Однак треба намагатися через прийняття певних рішень та запровадження певних заходів на рівні держави звести кількість податкових ризиків до мінімуму.

### Література:

1. Наказ Державної податкової адміністрації України про впорядкування роботи з податковими ризиками від 23.06.2003 № 308. Офіційний сайт Державної фіскальної служби України. URL: <http://sfs.gov.ua> (дата звернення: 16.02.2021).

Nakaz Derzhavnoi podatkovoi administratsii Ukrainy pro vporiadkuvannya roboty z podatkovymy ryzykamy vid 23.06.2003 № 308. [Order of the State Tax Administration of Ukraine on streamlining work with tax risks from 23.06.2003 № 308]. Ofitsiyniy sait Derzhavnoi fiskalnoi sluzhby Ukrainy. [Official site of the State Fiscal Service of Ukraine]. <<http://sfs.gov.ua>> (2021, February, 16). [in Ukrainian].

2. Фролов С. М., Козьменко О. В. та ін. Управління фінансовою безпекою економічних суб'єктів : навчальний посібник. Суми : ДВНЗ «УАБС НБУ», 2015.

Frolov, S.M., Kozmenko, O.V. ta in. (2015). *Upravlinnia finansovoiu bezpekoiu ekonomichnykh sub'iektiv: navchalnyi posibnyk* [Managing the financial security of economic entities: the manual]. Sumy: DVNZ «UABS NBU». [in Ukrainian].

3. Гончаренко Л. И. Налоговые риски: теория и практика управления. *Финансы и кредит*. 2009. № 2 (338). С. 5.

Goncharenko, L.I. (2009). Nalogovye riski: teoriya i praktika upravleniya [Tax risks: theory and practice of management]. *Finansy i kredit*. [Finance and credit], 2 (338), 5. [in Russian].

4. Пинская М. Р. Налоговый риск: сущность и проявление. *Финансы*. 2009. № 2. С. 43–46.

Pinskaya, M.R. (2009). Nalogovyy risk: sushchnost' i proyavlenie [Tax risk: essence and manifestation]. *Finansy*. [Finance], 2, 43-46. [in Russian].

5. Пансков В. Г. Налоговые риски: проявление и возможные пути минимизации. *Экономика. Налоги. Право*. 2013. № 4. С. 76.

Panskov, V.G. (2013). Nalogovye riski: proyavlenie i vozmozhnye puti minimizatsii [Tax risks: manifestation and possible ways to minimize]. *Ekonomika. Nalogi. Pravo*. [Economy. Taxes. Right], 4, 76. [in Russian].

6. Мисник Т. Г., Безкровний О. В., Романченко Ю. О. Податкові ризики: характеристика та шляхи мінімізації. *Актуальні проблеми економіки*. 2016. № 6. С. 158–166.

Mysnyk, T.H., Bezkrivnyi, O.V., Romanchenko, Yu.O. (2016). Podatkovi ryzyky: kharakterystyka ta shliakhy minimizatsii [Tax risks: characteristics and ways to minimize]. *Aktualni problemy ekonomiky*. [Current economic problems], 6, 158-166. [in Ukrainian].

7. Гранатуров В., Ясенова І. Податкові ризики держави: визначення та класифікація. *Фінанси України*. 2007. № 10. С. 86–94.

Hranaturov, V., Yasenova, I. (2007). Podatkovi ryzyky derzhavy: vyznachennia ta klasyfikatsiia [State tax risks: definition and classification]. *Finansy Ukrainy*. [Finance of Ukraine], 10, 86-94. [in Ukrainian].

8. Колісниченко К. Сутність і фактори виникнення податкових ризиків. *Світ фінансів*. 2013. № 2. С. 40–47.

Kolisnichenko, K. (2013). Sutnist i faktory vynyknennia podatkovykh ryzykiv [The essence and factors of tax risks]. *Svit finansiv*. [The world of finance], 2, 40-47. [in Ukrainian].

9. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 18.02.2021).

Ofitsiyniy sait Derzhavnoi sluzhby statystyky Ukrainy [Official site of the State Statistics Service of Ukraine]. <<http://www.ukrstat.gov.ua>> (2021, February, 18). [in Ukrainian].

10. Офіційний сайт Державної казначейської служби України. URL: <https://www.treasury.gov.ua> (дата звернення: 20.02.2021).

Ofitsiyniy sait Derzhavnoi kaznacheiskoi sluzhby Ukrainy [Official site of the State Treasury Service of Ukraine]. <<https://www.treasury.gov.ua>> (2021, February, 20). [in Ukrainian].



11. Аналіз обсягів контрабанди в Україні: масштаби, прямі / непрямі втрати бюджету та економіки (Інтернет-ресурс Ukraine Economic Outlook). URL: <http://ua-outlook.com.ua/wp-content/uploads/2019.pdf> (дата звернення: 22.02.2021).

Analiz obsiahiv kontrabandy v Ukraini: masshtaby, priami / nepriami vtraty biudzhetu ta ekonomiky (Internet-resurs Ukraine Economic Outlook) [Analysis of smuggling volumes in Ukraine: scale, direct / indirect losses of the budget and economy (Internet resource Ukraine Economic Outlook)] <<http://ua-outlook.com.ua/wp-content/uploads/2019.pdf>> (2021, February, 22). [in Ukrainian].

12. Офіційний сайт Державної митної служби України. URL: <https://customs.gov.ua> (дата звернення: 23.02.2021).

Ofitsiynyi sait Derzhavnoi mytnoi sluzhby Ukrainy [Official site of the State Customs Service of Ukraine]. <<https://customs.gov.ua>> (2021, February, 23). [in Ukrainian].

13. Звіт про проведення національної оцінки ризиків у сфері запобігання та протидії легалізації (відмиванню) доходів, одержаних злочинним шляхом, та фінансуванню тероризму-2019. Сайт Академії фінансового моніторингу. URL: <https://finmonitoring.in.ua> (дата звернення: 23.02.2021).

Zvit pro provedennia natsionalnoi otsinky ryzykiv u sferi zapobihannia ta protydii lehalizatsii (vidmyvanniu) dokhodiv, oderzhanykh zlochnym shliakhom, ta finansuvanniu teroryzmu-2019 [Report on the national risk assessment in the field of prevention and counteraction to legalization (laundering) of proceeds from crime and terrorist financing-2019]. *Sait Akademii finansovoho monitorynhu*. [Website of the Academy of Financial Monitoring]. <<https://finmonitoring.in.ua>> (2021, February, 23). [in Ukrainian].



Отримано: 05 березня 2021 р.

Прорецензовано: 19 березня 2021 р.

Прийнято до друку: 22 березня 2021 р.

e-mail: vladnat@gmail.com

nsv.tern@gmail.com

olgakne@gmail.com

DOI: 10.25264/2311-5149-2021-20(48)-118-124

Спасив Н. Я., Надал С. В., Кнейслер О. В. Оптимізація структури доходів бюджетів територіальних громад через призму мінімізації бюджетних ризиків. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка»* : науковий журнал. Острог : Вид-во НаУОА, березень 2021. № 20(48). С. 118–124.

УДК 336.14:352(045)

JEL класифікація: H 72, H 77

ORCID-ідентифікатор: 0000-0003-0797-7220

ORCID-ідентифікатор: 0000-0002-4318-4810

ORCID-ідентифікатор: 0000-0001-9898-7031

**Спасив Наталія Ярославівна,**

*доктор економічних наук,*

*доцент, професор кафедри фінансового менеджменту та страхування  
Західноукраїнського національного університету*

**Надал Сергій Віталійович,**

*Міський голова м. Тернопіль, член Наглядової ради  
Західноукраїнського національного університету*

**Кнейслер Ольга Володимирівна,**

*доктор економічних наук,*

*професор, завідувач кафедри фінансового менеджменту та страхування  
Західноукраїнського національного університету*

**ОПТИМІЗАЦІЯ СТРУКТУРИ ДОХОДІВ БЮДЖЕТІВ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД  
ЧЕРЕЗ ПРИЗМУ МІНІМІЗАЦІЇ БЮДЖЕТНИХ РИЗИКІВ**

У статті проведено дослідження методичних засад оцінювання доходів бюджетів територіальних громад, розроблено авторський підхід щодо оптимізації їхньої структури в контексті мінімізації бюджетних ризиків в умовах фінансової децентралізації. Проведено розрахунки за використання постулатів портфельної теорії, зокрема портфельного підходу Дж. Хікса, що дало змогу сформулювати раціональну структуру доходів бюджетів територіальних громад у розрізі загального і спеціального фондів та ідентифікувати напрями мінімізації бюджетних ризиків з метою забезпечення оптимальної структури доходів без урахування міжбюджетних трансфертів в умовах перманентних кризових явищ, що дозволить органам місцевого самоврядування територіальних громад підвищити виконання показників доходів їхніх бюджетів.

**Ключові слова:** територіальна громада, фінансова децентралізація, фінансова спроможність, доходи бюджету територіальних громад, портфельний аналіз, бюджетний ризик.

**Спасив Наталія Ярославівна,**

*доктор економічних наук, доцент, професор кафедри фінансових суб'єктів господарювання та страхування  
Західноукраїнського національного університету*

**Надал Сергій Віталійович,**

*Городской голова г. Тернополь, член Наблюдательного совета  
Західноукраїнського національного університету*

**Кнейслер Ольга Владимировна,**

*доктор економічних наук,*

*професор, завідувач кафедри фінансового менеджменту та страхування  
Західноукраїнського національного університету*

**ОПТИМІЗАЦІЯ СТРУКТУРИ ДОХОДІВ БЮДЖЕТІВ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ  
ОБЩИН ПУТЕМ МІНІМІЗАЦІЇ БЮДЖЕТНИХ РИСКІВ**

Проведено дослідження методичних основ оцінки доходів бюджетів територіальних громад, розроблено авторський підхід до оптимізації їхньої структури в контексті мінімізації бюджетних ризиків в умовах фінансової децентралізації. Проведено розрахунки за використання постулатів портфельної теорії, в частині портфельного підходу Дж. Хікса, що дозволило сформулювати раціональну структуру доходів бюджетів територіальних громад в розрізі загального і спеціального фондів та ідентифікувати напрями мінімізації бюджетних ризиків.

жетных рисков с целью обеспечения оптимальной структуры доходов без учета межбюджетных трансфертов в условиях перманентных кризисных явлений, что позволит органам местного самоуправления территориальных общин повысить выполнения показателей доходов их бюджетов.

**Ключевые слова:** территориальная община, финансовая децентрализация, финансовая состоятельность, доходы бюджета территориальных общин, портфельный анализ, бюджетный риск.

**Nataliia Spasiv,**

*Doctor of Economics,*

*Associate Professor, Professor of Financial Management and Insurance West Ukrainian National University*

**Serhiy Nadal,**

*Mayor of Ternopil, member of the Supervisory Board West Ukrainian National University*

**Olga Kneysler,**

*Doctor of Economics,*

*Professor, Head of the Department of Financial Management and Insurance West Ukrainian National University*

## OPTIMIZATION OF THE TERRITORIAL COMMUNITIES' BUDGET REVENUES STRUCTURE THROUGH THE PRISM OF BUDGET RISKS MINIMIZATION

*Reforming local self-government and territorial organization of power causes important changes in approaches and methods of assessing and substantiating the prospects for the development of territorial communities finances, the determining element of which is the local community budget. The budget of a territorial community in modern conditions is the only tool for fulfilling the powers of local self-government bodies, and with the unification of territorial communities it is an indicator of their financial capacity and self-sufficiency. It is the volume and structure of budget revenues that allows you to perform both own and delegated powers, forming the financial basis for socio-economic development of the united territories. In modern conditions, the rationally formed structure of budget revenues of territorial communities allows to effectively finance regional programs, but the inability to predict the likelihood of budgetary risks has a negative impact on these processes.*

*Given the above, the article examines the methodological principles of estimating the revenues of budgets of territorial communities, and develops an author's approach to optimizing their structure in the context of minimizing budgetary risks in terms of financial decentralization. The study applies the postulates of portfolio theory, in particular the portfolio approach of J. Hicks, which allowed to form a rational structure of budget revenues of territorial communities in terms of general and special funds and identify areas to minimize budgetary risks to ensure optimal revenue structure without interbudgetary transfers. In the conditions of permanent crisis phenomena, which will allow local self-government bodies of territorial communities to increase the performance of their budget revenues.*

**Keywords:** territorial community, financial decentralization, financial capacity, budget revenues of territorial communities, portfolio analysis, budget risk.

**Постановка проблеми.** Новітні вітчизняні реалії спонукають до пошуку шляхів радикального покращення показників соціально-економічного розвитку територіальних громад. Довгоочікувана реформа місцевого самоврядування в Україні створила організаційно-правові умови для формування фінансово спроможних територіальних громад та реальні можливості щодо відповідного фінансового забезпечення органів місцевого самоврядування територіальних громад.

Однак світовий досвід доводить, що динамічний розвиток адміністративно-територіальних одиниць неможливо забезпечити на сталому рівні без розробки стратегічного плану функціонування фінансів об'єднаних територіальних громад, реального планування показників їхніх бюджетів, спрямованого на оптимізацію структури доходів і видатків, формування достатнього обсягу власних ресурсів, зниження та перманентний контроль бюджетних ризиків, що визначає фінансову спроможність і самодостатність територіальних громад.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Аналіз останніх досліджень і публікацій, у яких започатковано розв'язання порушеної проблеми, перебуває у полі зору багатьох учених. Її різні аспекти досліджують такі вітчизняні науковці, як Ю. Карагозлю [1; 2]; В. Вітлінський [3; 4]; І. Сидор [5]; Н. Бакеренко [6]; Є. Балацький, С. Шпіцглюз [7]; І. Усков [8].

**Мета статті:** розробити теоретико-методичні підходи до оцінювання структури доходів бюджетів територіальних громад і сформувані на цій основі пропозиції щодо їхньої оптимізації в контексті мінімізації бюджетних ризиків.

Досягнення поставленої мети потребує вирішення **таких завдань:**

- висвітлити теоретичні підходи щодо оптимізації структури доходів бюджетів територіальних громад через призму використання портфельного аналізу за Дж. Хіксом;
- виокремити етапи моделювання стратегічного розвитку фінансів територіальних громад;
- змоделювати вектори стратегічного розвитку фінансів територіальних громад за виокремленими етапами, використовуючи тенденції та результати, які виявлено в ході аналізу структурних дисбалансів у доходах їхніх бюджетів та ідентифікації бюджетних ризиків.



**Виклад основного матеріалу.** Фінансам територіальних громад як соціально-економічній системі властиві функціонування та розвиток. Так, функціонування – це підтримка системи у заданих параметрах, збереження функцій, що визначають цілісність системи, якісну визначеність. Розвиток можна розглядати як динамічний процес, в якому соціально-економічні параметри поліпшуються, збільшуються можливості покращення всіх фінансових показників. Відповідно можна констатувати, що забезпечення стратегічного розвитку фінансів територіальних громад пов'язано з їхнім функціонуванням у контексті сформованих бюджетів із оптимальною структурою доходів за контрольованого рівня бюджетного ризику. Зауважимо, що реалізація такого підходу можлива за умови прийняття стратегічних фінансових рішень, основою яких є передові методи їхнього моделювання.

Змоделюємо вектори стратегічного розвитку фінансів територіальних громад, використовуючи тенденції та результати, які виявлено в ході аналізу структурних дисбалансів у доходах їхніх бюджетів та ідентифікації бюджетних ризиків. З цією метою проведемо моделювання, оскільки прийняття стратегічних рішень у фінансах є надзвичайно складним поетапним процесом, який охоплює такі етапи:

– визначення проблеми і цілей для її вирішення – формування оптимальної структури доходів бюджету територіальних громад без урахування міжбюджетних трансфертів;

– генерування альтернативних дій для вирішення сформованої проблеми визначення векторів моделювання оптимальної структури доходів бюджету територіальних громад без урахування міжбюджетних трансфертів;

– розроблення методики прогнозування наслідків кожної альтернативи фінансового рішення – моделювання сценаріїв формування оптимальної структури доходів бюджету територіальних громад без урахування міжбюджетних трансфертів;

– розробка і реалізація методики визначення ймовірностей для оцінювання наслідків прийнятого рішення – розрахунок ступеня бюджетного ризику для кожного змодельованого сценарію;

– визначення критеріїв фінансового рішення, що відображає вибір найбільш оптимальної альтернативи, – значення часток складових доходів (податкових надходжень, неподаткових надходжень, доходів від операцій з капіталом) бюджету територіальних громад без урахування міжбюджетних трансфертів при певному рівні бюджетного ризику.

Наголосимо, що для реалізації процедури вибору оптимального фінансового рішення винятково важливе значення має проблема вимірності цілей, цінностей і критеріїв [9]. Прийняття оптимального фінансового рішення передбачає досягнення конкретних цілей, які використовують для порівняння альтернативних фінансових рішень між собою за ступенем переваги. Одне рішення краще за інше лише тоді та тільки тоді, коли воно більшою мірою відповідає цільовому призначенню. Математичним виразом або моделлю цілі є цільова функція (критерій) якості фінансового рішення, яка у разі оптимізації є визначена критерієм оптимальності.

Враховуючи зазначене, змоделюємо вектор розвитку фінансів територіальних громад на основі розробленого підходу з використанням портфельної теорії, в межах якого органи місцевого самоврядування територіальних громад можуть приймати самостійні фінансові рішення щодо визначення оптимальної структури доходів їхнього бюджету без міжбюджетних трансфертів з урахуванням бюджетного ризику для забезпечення необхідного рівня зростання цих доходів. Моделювання проведемо із використанням положень портфельного підходу Дж. Хікса [10]. В контексті дослідження наголосимо, що вивчення й аналіз наукової літератури з цієї проблематики засвідчують: така економіко-математична задача донині не формувалася і не розв'язувалася. Тож розроблений підхід є новим та ефективним у процесі моделювання стратегічних векторів розвитку фінансів територіальних громад.

Відповідно, вектор розвитку фінансів територіальних громад лежить в площині визначення оптимальної структури доходів бюджету територіальних громад (без урахування міжбюджетних трансфертів) для забезпечення заданого рівня їхнього зростання (за критерієм мінімізації бюджетного ризику за доходами).

Моделюємо таку ситуацію: потрібно знайти такі пропорції розподілу часток доходів бюджету територіальної громади без урахування міжбюджетних трансфертів (податкових надходжень –  $y_1$ , неподаткових надходжень –  $y_2$ , доходів від операцій з капіталом –  $y_3$ , де  $y_i \in [0,1]$  – частка доходів бюджету територіальної громади без урахування міжбюджетних трансфертів, що припадають на  $i$ -й вид доходів), щоб бюджетний ризик за доходами бюджету територіальної громади  $\sigma_d$  при заданому сподіваному рівні зростання доходів бюджету територіальної громади без урахування міжбюджетних трансфертів  $\mu_d$  був мінімальним.

В економіко-математичній постановці на основі портфельного підходу модель матиме такий вигляд: знайти мінімум цільової функції:





$$\min_{y_1, y_2, y_3} \sigma_d^2 = \min_{y_1, y_2, y_3} (\sigma_1^2 y_1^2 + \sigma_2^2 y_2^2 + \sigma_3^2 y_3^2 + 2r_{12}\sigma_1\sigma_2 y_1 y_2 + 2r_{13}\sigma_1\sigma_3 y_1 y_3 + 2r_{23}\sigma_2\sigma_3 y_2 y_3), \quad (1.1)$$

$$y_1 + y_2 + y_3 = 1, \quad (1.2)$$

$$\mu_1 y_1 + \mu_2 y_2 + \mu_3 y_3 = \overline{\mu_d}, \quad (1.3)$$

де  $\mu_i (i=\overline{1,3})$  – сподіваний рівень зростання  $i$ -го доходу бюджету територіальної громади;

$\sigma_i$  – середнє квадратичне відхилення рівня зростання  $i$ -ї складової;

$r_{ij}$  – коефіцієнт кореляції між значеннями  $i$ -ї та  $j$ -ї складових доходів бюджету територіальної громади без урахування міжбюджетних трансфертів.

При цьому сподівані рівні зростання доходів бюджету територіальної громади різні:  $\mu_1 \neq \mu_2$ ,  $\mu_1 \neq \mu_3$  і  $\mu_2 \neq \mu_3$  а перевага надається тій складовій доходів бюджету територіальної громади без урахування міжбюджетних трансфертів, яка має менший бюджетний ризик, тобто меншим є стандартне відхилення  $\sigma_i$ :

$$\min\{\mu_1, \mu_2, \mu_3\} < \overline{\mu_d} < \max\{\mu_1, \mu_2, \mu_3\},$$

бо у разі, коли  $\overline{\mu_d} = \max\{\mu_1, \mu_2, \mu_3\}$ , орієнтуватися необхідно на доходи з найбільшим сподіваним значенням зростання їхнього рівня і найменшим стандартним відхиленням.

З рівності (1.1) знайдемо:

$$y_1 = 1 - y_2 - y_3. \quad (1.4)$$

Для вирішення поставленої задачі підставимо (1.4) в (1.3) і отримаємо:

$$\mu_1(1 - y_2 - y_3) + \mu_2 y_2 + \mu_3 y_3 = \overline{\mu_d}; (\mu_2 - \mu_1)y_2 = \overline{\mu_d} - \mu_1 - (\mu_3 - \mu_1)y_3; \quad (1.5)$$

Відповідно, простими математичними перетвореннями із формул (1.4) та (1.5) маємо рівність:

$$(\mu_2 - \mu_1)y_1 = \mu_2 - \overline{\mu_d} + (\mu_3 - \mu_2)y_3. \quad (1.6)$$

Тоді з формул (1.1), (1.5) і (1.6) випливає, що стандартне відхилення доходів бюджету територіальної громади без урахування міжбюджетних трансфертів можна записати як многочлен:

$$D_d = \sigma_d^2 = \sigma_1^2 \left( \frac{[\mu_2 - \overline{\mu_d} + (\mu_3 - \mu_2)y_3]}{(\mu_2 - \mu_1)} \right)^2 + \sigma_2^2 \left( \frac{[\overline{\mu_d} - \mu_1 - (\mu_3 - \mu_1)y_3]}{(\mu_2 - \mu_1)} \right)^2 + \sigma_3^2 y_3^2 + 2r_{12}\sigma_1\sigma_2 \frac{[\mu_2 - \overline{\mu_d} + (\mu_3 - \mu_2)y_3]}{(\mu_2 - \mu_1)} \frac{[\overline{\mu_d} - \mu_1 - (\mu_3 - \mu_1)y_3]}{(\mu_2 - \mu_1)} + 2r_{13}\sigma_1\sigma_3 \frac{[\mu_2 - \overline{\mu_d} + (\mu_3 - \mu_2)y_3]}{(\mu_2 - \mu_1)} y_3 + 2r_{23}\sigma_2\sigma_3 y_3 \frac{[\overline{\mu_d} - \mu_1 - (\mu_3 - \mu_1)y_3]}{(\mu_2 - \mu_1)}. \quad (1.7)$$

Для знаходження мінімуму виразу (1.7) обчислимо його похідну за  $y_3$  і прирівняємо її до нуля, помноживши на  $\frac{(\mu_2 - \mu_1)^2}{2}$ :

$$\sigma_1^2 (\mu_3 - \mu_2) [\mu_2 - \overline{\mu_d} + (\mu_3 - \mu_2)y_3] - \sigma_2^2 (\mu_3 - \mu_1) [\overline{\mu_d} - \mu_1 - (\mu_3 - \mu_1)y_3] + \sigma_3^2 (\mu_2 - \mu_1)^2 y_3 + r_{12}\sigma_1\sigma_2 ((\mu_3 - \mu_2) [\overline{\mu_d} - \mu_1 - (\mu_3 - \mu_1)y_3] - (\mu_3 - \mu_1) [\mu_2 - \overline{\mu_d} + (\mu_3 - \mu_2)y_3]) + r_{13}\sigma_1\sigma_3 (\mu_2 - \mu_1) (2(\mu_3 - \mu_2)y_3 + \mu_2 - \overline{\mu_d}) + r_{23}\sigma_2\sigma_3 (\mu_2 - \mu_1) (\overline{\mu_d} - \mu_1 - 2(\mu_3 - \mu_1)y_3) = 0. \quad (1.8)$$

Для спрощення у рівнянні (1.8) визначимо оптимальну частку доходів від операцій з капіталом у доходах бюджету територіальної громади без урахування міжбюджетних трансфертів (третьої складової доходів бюджету громади):

$$y_3 = \left\{ \sigma_1^2 (\mu_3 - \mu_2) (\overline{\mu_d} - \mu_2) + \sigma_2^2 (\mu_3 - \mu_1) (\overline{\mu_d} - \mu_1) - r_{12}\sigma_1\sigma_2 [(\mu_3 - \mu_2) (\overline{\mu_d} - \mu_1) + (\mu_3 - \mu_1) (\overline{\mu_d} - \mu_2)] - r_{13}\sigma_1\sigma_3 (\mu_2 - \mu_1) (\mu_2 - \overline{\mu_d}) - r_{23}\sigma_2\sigma_3 (\mu_2 - \mu_1) (\overline{\mu_d} - \mu_1) \right\} / \left\{ \sigma_1^2 (\mu_3 - \mu_2)^2 + \sigma_2^2 (\mu_3 - \mu_1)^2 + \sigma_3^2 (\mu_2 - \mu_1)^2 - 2r_{12}\sigma_1\sigma_2 (\mu_3 - \mu_2) (\mu_3 - \mu_1) - 2r_{13}\sigma_1\sigma_3 (\mu_2 - \mu_1) (\mu_2 - \mu_3) - 2r_{23}\sigma_2\sigma_3 (\mu_1 - \mu_2) (\mu_1 - \mu_3) \right\}. \quad (1.9)$$



Для проведення подальших перетворень підставимо формулу (1.9) у рівність (1.6), що дасть змогу знайти частку податкових надходжень у бюджеті територіальної громади без урахування міжбюджетних трансфертів (першої складової доходів бюджету громади):

$$y_1 = (\sigma_2^2(\mu_1 - \mu_3)(\bar{\mu}_d - \mu_3) + \sigma_3^2(\mu_1 - \mu_2)(\bar{\mu}_d - \mu_2) - r_{12}\sigma_1\sigma_2(\mu_3 - \mu_1)(\mu_3 - \bar{\mu}_d) - r_{13}\sigma_1\sigma_3(\mu_2 - \mu_1)(\mu_2 - \bar{\mu}_d) - r_{23}\sigma_2\sigma_3[(\mu_1 - \mu_2)(\bar{\mu}_d - \mu_3) + (\mu_1 - \mu_3)(\bar{\mu}_d - \mu_2)]) / [\sigma_1^2(\mu_3 - \mu_2)^2 + \sigma_2^2(\mu_3 - \mu_1)^2 + \sigma_3^2(\mu_1 - \mu_2)^2 - 2r_{12}\sigma_1\sigma_2(\mu_3 - \mu_2)(\mu_3 - \mu_1) - 2r_{13}\sigma_1\sigma_3(\mu_3 - \mu_1)(\mu_2 - \mu_3) - 2r_{23}\sigma_2\sigma_3(\mu_1 - \mu_2)(\mu_1 - \mu_3)]. \quad (1.10)$$

Решта припадатиме на неподаткові надходження (другу складову доходів бюджету територіальної громади):

$$y_2 = I - y_1 - y_3, \quad (1.11)$$

Виконавши реалізацію отриманих розв'язків (1.10–1.12) засобами електронних таблиць «Excel», одержимо сценарії реалізації вектора 1 при різних значеннях сподіваного рівня зростання доходів бюджету територіальної громади без урахування міжбюджетних трансфертів за мінімального рівня бюджетного ризику (табл. 1.1).

Задаючи прогнозні (бажані) рівні зростання доходів бюджету територіальної громади, можна отримати сценарії реалізації запропонованого вектора за формування визначеної оптимальної структури доходів бюджетів територіальних громад без урахування міжбюджетних трансфертів.

Як підтверджують дані табл. 1.1, запропонована модель може бути використана також для прогнозування рівнів зростання доходів бюджету територіальних громад без урахування трансфертів за критерієм мінімізації бюджетних ризиків. Окрім того, такий підхід дає змогу враховувати варіації видів доходів бюджетів територіальних громад при формуванні їхньої оптимальної структури за мінімально допустимого рівня бюджетного ризику.

Таблиця 1.1

**Змодельовані сценарії реалізації вектора розвитку фінансів територіальних громад за критерієм мінімізації бюджетного ризику за доходами їхнього бюджету**

Складові доходів бюджету без урахування трансфертів	Оптимальні частки складових доходів бюджету	Варіація складових доходів бюджету	Мінімальний бюджетний ризик за доходами бюджету без урахування трансфертів	Очікуваний рівень зростання доходів бюджету, %
<b>Сценарій 1</b>				
$y_1$	0,1	0,02	0,02	50
$y_2$	0,6	0,08		
$y_3$	0,3	0,04		
<b>Сценарій 2</b>				
$y_1$	0,3	0,02	0,03	60
$y_2$	0,4	0,08		
$y_3$	0,3	0,04		
<b>Сценарій 3</b>				
$y_1$	0,3	0,02	0,09	70
$y_2$	0,4	0,08		
$y_3$	0,3	0,04		
<b>Сценарій 4</b>				
$y_1$	0,6	0,02	0,55	80
$y_2$	0,1	0,08		
$y_3$	0,3	0,04		
<b>Сценарій 5</b>				
$y_1$	0,5	0,02	0,12	90
$y_2$	0,3	0,08		
$y_3$	0,2	0,04		

Джерело: розраховано автором за допомогою електронних таблиць «Excel».

Саме сценарій 1 ілюструє, що при рівні зростання доходів бюджету територіальних громад без урахування міжбюджетних трансфертів на 50 % бюджетний ризик буде мінімальним – 0,02. Сформувавши

структуру доходів бюджетів територіальних громад за сценарієм 5, органи місцевого самоврядування можуть досягти найбільшого рівня зростання доходів їхніх бюджетів без урахування міжбюджетних трансфертів (90 %) при ймовірності ризику на рівні 0,12.

Відповідно, можемо констатувати, що ухвалення фінансового рішення щодо вибору конкретного сценарію за визначеним вектором залежатиме від рішення органів місцевого самоврядування щодо прийняття визначеного рівня бюджетного ризику.

Розроблений підхід дає змогу враховувати варіації складових доходів бюджету територіальних громад без урахування міжбюджетних трансфертів та очікуваних рівнів їхнього зростання за формування оптимальної структури доходів бюджету громади. За цим підходом також можна визначити максимально можливе зростання доходів бюджету територіальних громад за заданого цільового рівня бюджетного ризику.

Апробуємо запропонований сценарій в контексті розрахунку максимально можливого рівня зростання доходів за різних показників бюджетного ризику. Результати наведено у табл. 1.2 для бюджету територіальної громади с. Байківці.

Таблиця 1.2

**Оптимальна структура доходів бюджету територіальної громади с. Байківці за критерієм максимізації рівня зростання доходів бюджету громади без урахування міжбюджетних трансфертів при заданому рівні бюджетного ризику**

Варіації доходів бюджету територіальної громади с. Байківці		Очікувані рівні зростання доходів бюджету територіальної громади с. Байківці	
$D_1$	0,06	$\mu_1=$	0,655
$D_2$	0,1	$\mu_2=$	0,9
$D_3$	0,02	$\mu_3=$	0,6
$D_p$	0,04	$M_3=$	0,508
$K^*$	0,5995	$K=$	0,5997
<b>Оптимальні частки складових доходів</b>		<b>Рівень зростання доходів</b>	
$y_3$	0,146	$\mu_{3d}$	0,793
$y_2$	0,597	$\mu_p$	0,718
$y_1$	0,257	1	

Джерело: розраховано автором за допомогою електронних таблиць «Ексел» із використанням даних ГУ Державної казначейської служби України у Тернопільській області [11].

Відповідно, якщо сподіваний рівень зростання першої складової доходів бюджету територіальної громади с. Байківці становить  $\mu_1=0,655$ , варіація  $D_1=0,06$ , другої –  $\mu_2=0,9$  і  $D_1=0,06$ , третьої –  $\mu_2=0,9$  і  $D_1=0,06$ , то виконується співвідношення:

$$K = \frac{M_3 - \mu_1}{\mu_1 - \mu_2} = \frac{\sqrt{D_1 D_2 + D_1 D_3 + D_2 D_3}}{D_1 + D_2} \quad (1.12).$$

Як ілюструють дані табл. 1.2, при фіксованому рівні ризику  $D_3=0,02$  на третю складову доходів бюджету територіальної громади с. Байківці, згідно з формулою

$$y_3 = \frac{D_1^2 D_2^2 - (D_1 D_2 + D_1 D_3 + D_2 D_3)(D_1 D_d + D_2 D_d - D_1 D_2)}{4D_1 D_2 (D_1 D_2 + D_1 D_3 + D_2 D_3)} \quad (1.13) \text{ має припадати } y_3=0,597, \text{ на другу за формулою } D_d > \frac{D_1 D_2 (D_1 D_3 + D_2 D_3 - 2D_1 D_2)}{(D_1 D_2)(D_1 D_2 + D_1 D_3 + D_2 D_3)} \quad (1.14) - y_2=0,146, \text{ а перша складова доходів становитиме } y_1=0,257.$$

При цьому зростання доходів бюджету територіальної громади с. Байківці буде забезпечене на рівні  $\mu_d=0,793$ . Якщо частки доходів бюджету територіальної громади с. Байківці будуть однакові, то рівень зростання доходів цього бюджету виявиться нижчим:  $\mu_{d1} = 0,718$  (табл. 1.2).

**Висновки.** Враховуючи зазначене, можна зробити висновок, що в процесі моделювання отримано новітній інструментарій прийняття фінансових рішень з використанням портфельного підходу Дж. Хікса щодо формування оптимальної структури доходів бюджету територіальної громади без міжбюджетних трансфертів з урахуванням рівня бюджетного ризику. Запропонований інструментарій дає змогу генерувати альтернативні фінансові рішення органам місцевого самоврядування територіальної громади та



оцінювати результати і наслідки можливого їхнього прийняття за визначення стратегічних орієнтирів розвитку фінансів територіальної громади.

### Література:

1. Карагозлю Ю. Концептуальна модель ризикоорієнтованого управління місцевими бюджетами. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2013. Вип. 23.13. С. 247–252.
2. Karahozlyu, YU. (2013). Kontseptual'na model' ryzykoooriyentovanoho upravlinnya mistsevymy byudzhetamy [Conceptual model of risk-oriented management of local budgets]. *Naukovyy visnyk NLTU Ukrayiny* [Scientific Bulletin of NLTU of Ukraine]. Vyp. 23.13, 247–252. [in Ukrainian].
3. Карагозлю Ю. Комплексний підхід до кількісної оцінки ризиків місцевого бюджету. *Ефективна економіка*. 2013. № 7. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua> (дата звернення: 24.01.2021).
4. Karahozliu, Yu. (2013). Kompleksnyi pidkhdid do kil'kisnoi otsinky ryzykiv mistsevoho biudzhetu [A comprehensive approach to quantifying local budget risks]. *Efektivna ekonomika* [Efficient economy]. № 7. <<http://www.economy.nauka.com.ua>> [in Ukrainian].
5. Вітлінський В. В., Великоіваненко Г. І. Ризикологія в економіці та підприємстві : монографія. Київ : КНЕУ, 2006. 425 с.
6. Vitlinskyi, V. V., Velykoivanenko, H. I. (2006). Ryzykologhiia v ekonomitsi ta pidpriemnytstvi : monohrafiia [Riscology in economics and entrepreneurship: a monograph]. K.: KNEU, 425. [in Ukrainian].
7. Вітлінський В. Фінансовий ризик і методи його вимірювання. *Фінанси України*. 2003. № 5. С. 13–23.
8. Vitlinskyi, V. (2003). Finansovyi ryzyk i metody yoho vymiryuvannya [Financial risk and methods of its measurement]. *Finansy Ukrainy* [Finance of Ukraine]. № 5, 13-23. [in Ukrainian].
9. Сидор І. П. Бюджетні ризики в умовах дефіциту фінансових ресурсів держави. *Другі наукові читання пам'яті С. І. Юрія*; зб. наук. праць (Тернопіль, 28 листопада 2016 р.) / уклад. В. В. Письменний, Б. В. Максимчак; відп. за вип. О. П. Кириленко. Тернопіль : ТНЕУ, 2016. С. 119–123.
10. Sydor, I. P. (2016). Biudzhetni ryzyky v umovakh defitsytu finansovykh resursiv derzhavy [Budget risks in the conditions of deficit of financial resources of the state]. *Druhi naukovy chytannia pamiati S. I. Yurii* [Second scientific readings in memory of SI Yuri]; zb. nauk. prats (Ternopil, 28 lystopada 2016 r.) / uklad. V. V. Pysmennyi, B. V. Maksymchak ; vidp. za vyp. O. P. Kyrylenko. Ternopil : TNEU, 119-123. [in Ukrainian].
11. Бакеренко Н. П., Карагозлю Ю. І. Підходи до визначення ризику місцевих бюджетів та його складові. *Вісник Одеського національного університету. Економіка*. 2013. Т. 18. Вип. 1. С. 8–13. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vonu\\_econ\\_2013\\_18\\_1\\_3](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vonu_econ_2013_18_1_3) (дата звернення: 26.02.2021).
12. Bakerenko, N. P., Karahozliu, Yu. I. (2013). Pidkhody do vyznachennia ryzyku mistsevyykh biudzhativ ta yoho skladovi [Approaches to determining the risk of local budgets and its components]. *Visnyk Odeskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomika* [Bulletin of Odessa National University. Economy.]. T. 18, vyp. 1, 8-13. <[http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vonu\\_econ\\_2013\\_18\\_1\\_3](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vonu_econ_2013_18_1_3)> [in Ukrainian].
13. Балацький Є. О., Шпитшлуз С. О. Бюджетні ризики як дестабілізатор фінансової безпеки обласного бюджету. *Фінансовий простір*. 2015. № 2. С. 270–276. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Fin\\_pr\\_2015\\_2\\_35](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Fin_pr_2015_2_35) (дата звернення: 20.02.2021).
14. Balatskyi, Ye. O., Shpitsluz, S. O. (2015). Biudzhetni ryzyky yak destabilizator finansovoi bezpeky oblasnoho biudzhetu [Budget risks as a destabilizer of financial security of the regional budget]. *Finansovyi prostir* [Financial space]. № 2, 270-276. <[http://nbuv.gov.ua/UJRN/Fin\\_pr\\_2015\\_2\\_35](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Fin_pr_2015_2_35)> [in Ukrainian].
15. Усков И. В. Методологические подходы оценки угроз и рисков местных бюджетов. *Економіка і організація управління*. 2011. № 1 (9). С. 44–54.
16. Uskov, I. V. (2011). Metodologicheskie podhody otsenki ugroz i riskov mestnyih byudzhetov [Methodological approaches to assessing threats and risks of local budgets]. *Ekonomika i orhanizatsiia upravlinnia* [Economics and management organization]. № 1 (9), 44-54. [in Russian].
17. Кушлик-Дивульська І. О., Кушлик Б. Р. Основи теорії прийняття рішень. Київ, 2014.
18. Kushlyk-Dyvul's'ka, I. O., Kushlyk, B. R. (2014). Osnovy teorii pryunyattya rishen'. Kyiv. [Fundamentals of decision theory]. [in Ukrainian].
19. Hicks J. R. Value and Capital: an inquiry in to some fundamental principles of economic theory. Oxford: Clarendon Press, 1939. 331 p.
20. Hicks, J. R. (1939). Value and Capital: an inquiry in to some fundamental principles of economic theory. Oxford: Clarendon Press, 331. [in English].
21. Звіти Державної казначейської служби України про виконання Державного та місцевих бюджетів за 2005–2020 рр. URL: <http://treasury.gov.ua> (дата звернення: 18.02.2021).
22. Zvity Derzhavnoyi kaznacheys'koyi sluzhby Ukrayiny pro vykonannya Derzhavnogo ta mistsevyykh byudzhetiv za 2005–2020 rr. [Reports of the State Treasury Service of Ukraine on the implementation of the State and local budgets for 2005-2020]. <<http://treasury.gov.ua>>. [in Ukrainian].



Отримано: 26 лютого 2021 р.

Прорецензовано: 17 березня 2021 р.

Прийнято до друку: 22 березня 2021 р.

e-mail: sh-oi@ukr.net

DOI: 10.25264/2311-5149-2021-20(48)-125-132

Щуревич О. І., Калинів О. Ю. Монетарні заходи центральних банків для підтримки економіки в умовах пандемії. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка»* : науковий журнал. Острог : Вид-во НаУОА, березень 2021. № 20(48). С. 125–132.

УДК: 336.71

JEL класифікація: E52, E58

ORCID-ідентифікатор: 0000-0002-3310-5023

**Щуревич Оксана Ігорівна,**

*кандидат економічних наук,  
доцент кафедри менеджменту*

*Львівського національного університету імені Івана Франка*

**Калинів Оксана Юрївна,**

*магістрантка Львівського національного університету імені Івана Франка*

## **МОНЕТАРНІ ЗАХОДИ ЦЕНТРАЛЬНИХ БАНКІВ ДЛЯ ПІДТРИМКИ ЕКОНОМІКИ В УМОВАХ ПАНДЕМІЇ**

*У статті розглянуто зарубіжний досвід запровадження монетарних інструментів центральних банків для відновлення економіки внаслідок впливу пандемії COVID-19. Зокрема, проаналізовано антикризові заходи, які імплементували у Хорватії, Сербії, Грузії, Польщі, Румунії та Угорщині. Узагальнено спектр застосованих традиційних та нетрадиційних інструментів монетарної політики. Висвітлено заходи, які вживав Національний банк України у період коронакризи. Надано пропозиції стосовно можливостей адаптації позитивного досвіду до умов українського банківського сектора.*

**Ключові слова:** монетарна політика, ключова процентна ставка, традиційні інструменти монетарної політики, ліквідність банківської системи, своп процентної ставки.

**Щуревич Оксана Ігорівна,**

*кандидат экономических наук,  
доцент кафедры менеджмента*

*Львовского национального университета имени Ивана Франко*

**Калынив Оксана Юрьевна,**

*магистрантка Львовского национального университета имени Ивана Франко*

## **МОНЕТАРНЫЕ МЕРЫ ЦЕНТРАЛЬНЫХ БАНКОВ ДЛЯ ПОДДЕРЖКИ ЭКОНОМИКИ В УСЛОВИЯХ ПАНДЕМИИ**

*В статье рассмотрен зарубежный опыт внедрения монетарных инструментов центральных банков для восстановления экономики вследствие воздействия пандемии COVID-19. В частности, проанализированы антикризисные меры, которые имплементировали в Хорватии, Сербии, Грузии, Польше, Румынии и Венгрии. Рассмотрены спектр применяемых традиционных и нетрадиционных инструментов монетарной политики. Проанализированы меры, которые употреблял Национальный банк Украины в период коронакризы. Даны предложения относительно возможностей адаптации положительного опыта к условиям украинского банковского сектора.*

**Ключевые слова:** монетарная политика, ключевая процентная ставка, традиционные инструменты монетарной политики, ликвидность банковской системы, своп процентной ставки.

**Oksana Shchurevych,**

*PhD in Economics, Assistant Professor of the Department of Management  
Ivan Franko National University of Lviv*

**Oksana Kalyniv,**

*Master-student at the Department of Management, Ivan Franko National University of Lviv*

## **CENTRAL BANKS MONETARY MEASURES IN SUPPORT OF THE ECONOMY IN A PANDEMIC CONDITIONS**

*The banking sector is an important regulator of economic processes in the country. It is through the conduct of effective monetary policy that its positive impact on economic growth is achieved. The global economic crisis caused by the spread*



of the COVID-19 pandemic has forced central banks to change their strategic approaches and take innovative measures to tackle the difficult economic situation.

The aim of the article lies in a detailed overview of monetary measures used by central banks to overcome the effects of the crisis, in particular the following countries were selected for analysis: Croatia, Serbia, Georgia, Poland, Romania and Hungary and their adaptation to the banking sector of Ukraine.

The central banks of many countries have faced the problem of overcoming the consequences of the crisis, and the list of monetary instruments to minimize it has gradually been exhausted. This applies to traditional instruments, which include lowering the key interest rate. That is, the ability of central banks to support the economy through low interest rates and cheap credit has declined. Therefore, the list of monetary measures was supplemented by non-traditional measures, such as quantitative easing, credit easing, targeted refinancing, etc. In general, the surveyed countries and their central banks coordinated their efforts to support the banking sector, ensure financial stability, and support the situation in the foreign exchange market.

The National Bank of Ukraine also responded fairly quickly to the beginning of the crisis with effective measures. Initially, the key interest rate was reduced to 6% and the situation on the foreign exchange market was stabilized. The next step of the central bank was the introduction of long-term refinancing and interest rate swaps. That is, an integrated approach aimed at: increasing the availability of credit resources in the economy, which will help restore economic growth; maintaining financial stability; ensuring uninterrupted payments in the system. Thus, considering the experience of foreign countries in applying measures to combat the effects of the pandemic on the economy, it should be noted that the use of traditional monetary instruments could not provide the positive effects that countries sought to obtain. Therefore, more unconventional instruments have been introduced in practice, the disadvantage of which is the inability to accurately predict their impact on the economy. For the situation in the Ukrainian banking sector, it will be more effective to continue using traditional instruments, in particular the key interest rate, as the potential for its use remains quite significant.

**Keywords:** monetary policy, key interest rate, traditional monetary policy instruments, liquidity of the banking system, interest rate swap.

**Постановка проблеми.** Ефективний розвиток будь-якої країни залежить від факторів ринкового середовища, а також регулювання державою економічних процесів. Стосовно останнього, то чільний вплив відіграють монетарна та фіскальна політики. Грошово-кредитна політика є потужним регулятором національної економіки, від правильності її застосування суттєво залежать економічне зростання, здатність протистояти кризовим явищам та загалом фінансова стабільність. Саме завдяки втручанню у грошово-кредитну сферу відбувається корекція економічної ситуації відповідно до стратегічних пріоритетів держави.

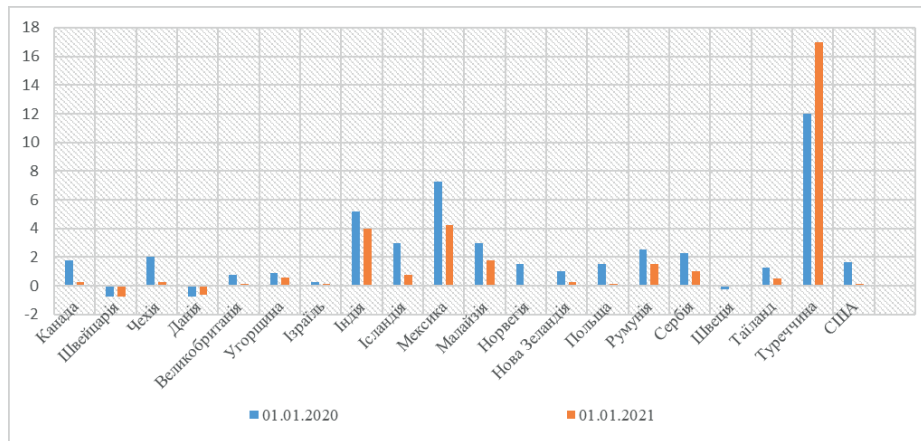
**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженням сутності, проблем та напрямів удосконалення монетарної політики займалися багато вітчизняних науковців, де її розглядали з різних точок зору та відповідно до поточної економічної ситуації. Зокрема, варто виокремити наукові праці: Б. Адамика [1], Є. Андрущак [6–7], С. Глущенко [2], О. Грубляк [3], О. Дзюблюка [4], Г. Забчук [4], М. Крупки [6–7], В. Міщенко [8], С. Міщенко [8], Н. Пайтри [6–7], Н. Педченко [17], О. Петрика [18], М. Ребрика [18], С. Савлука [19], В. Тищенко [20], Н. Шкрумеляк [3], В. Юрчишина [21] та ін.

Проте світова економічна криза, що стала наслідком поширення пандемії COVID-19, змусила внести суттєві зміни у проведенні грошово-кредитної політики. Центральні банки почали застосовувати поряд з традиційними інструментами монетарної політики також і нестандартні. Для українського банківського сектору актуальним є вивчення передового досвіду застосування різноманітних монетарних заходів з метою подолання наслідків пандемії та вибір найбільш ефективних відповідно до умов функціонування вітчизняної банківської системи.

**Мета статті:** систематизувати заходи монетарної політики центральних банків низки країн у період економічної кризи, спричиненої пандемією COVID-19, та проаналізувати можливості їх імплементації в український банківський сектор.

**Виклад основного матеріалу.** Світова економічна криза, що виникла через поширення пандемії COVID-19, внесла суттєві корективи у функціонування економічних систем держав. Відмінністю її від попередніх є те, що вона спричинена не суто економічними факторами, а застосуванням карантинних заходів, що й означає, що підходи, які слід застосовувати для усунення, повинні бути скореговані відповідно до таких умов.

У зв'язку з вичерпанням потенціалу традиційних інструментів монетарної політики для подолання наслідків коронакризи, центральні банки змушені застосовувати доволі нестандартний набір заходів. Так, ключова процентна ставка центральних банків багатьох країн вже була близькою до нуля або ж від'ємною (рис. 1), тому можливості її використання знизились, а отже, з'явилась потреба у пошуку нових, але не менш дієвих інструментів.



**Рис. 1. Ключові процентні ставки центральних банків низки країн**

Джерело: складено за даними з офіційних сайтів центральних банків.

Отже, ключові процентні ставки досліджуваних країн станом на 01.01.2020 у Мексиці, Індії та Туреччині були 7,25 %, 5,15 % та 12 % відповідно. В Україні на початку 2020 р. облікова ставка становила 13,5 %. Упродовж 2020 р. криза посилювалась, тому для підтримання економіки центральні банки знизили їхні ключові процентні ставки до низьких значень. Так, центральні банки Швейцарії, Данії встановили від'ємні ставки – -0,75 % та -0,6 %; Швеції, Норвегії та Єврозони – нульові значення; близькі сусіди України – Чехія – 0,25 %, Польща – 0,1 %, Угорщина – 0,6 %, Румунія – 1,5 %.

Загалом виділяють такі нетрадиційні інструменти\*, окрім зниження ключової процентної ставки, монетарної політики:

- Кількісне пом'якшення.
- Кредитне пом'якшення.
- Forward guidance, або «керівництво на перспективу».
- Цільове рефінансування.
- Використання адміністративних методів.

Звісно, що успішність застосування того чи іншого інструмента монетарної політики суттєво залежить від багатьох суб'єктивних та об'єктивних факторів: довіра до дій уряду, центрального банку та національної валюти; рівень розвитку фінансового ринку, збалансованість державних фінансів, суверенний рейтинг країни, обсяг золотовалютних резервів, скоординованість монетарної та фіскальної політики тощо. Зрозуміло, що високорозвинені країни, вичерпавши повністю традиційний інструментарій, перейшли до застосування нетрадиційних інструментів монетарної політики, вплив яких є ще не до кінця дослідженим з боку ефективності та дієвості. Це не означає, що держави з ринками, які розвиваються, теж повинні «сліпо копіювати» такі заходи для отримання бажаного ефекту. Все ж навпаки – для підвищення ефективності важливо правильно підібрати традиційний інструментарій та застосовувати його залежно від кризової ситуації.

У табл. 1 систематизовано перелік заходів, які впроваджували низка країн у боротьбі з кризою у 2020 р.

Отже, перелік інструментів для боротьби з економічною кризою (табл. 1) є достатньо об'ємним, важливий акцент тут належить правильності та своєчасності застосування, а також дієвості їхнього використання для зниження можливих негативних чи непередбачуваних наслідків.

Детальніше розглянемо спектр застосованих антикризових заходів на прикладі Хорватії, Сербії, Грузії, Польщі, Румунії та Угорщини\*\*.

У Хорватії, Сербії, Грузії, Польщі, Румунії та Угорщині основною метою грошово-кредитної політики є підтримання стабільності цін. Усі перелічені країни застосовують режим таргетування інфляції, окрім Хорватії, де діє монетарний режим таргетування обмінного курсу. Ключовим інструментом монетарної політики виступає процентна ставка центрального банку у Польщі, Угорщині, Румунії, Сербії, Грузії, у Хорватії – обмінний курс.

\* До переліку традиційних інструментів монетарної політики належать ключова процентна ставка, обов'язкові резервні вимоги, операції РЕПО, купівля-продаж державних цінних паперів, операції своп.

\*\* Дані для аналізу взято з офіційних сайтів центральних банків та офіційного сайту Міжнародного валютного фонду.

Таблиця 1

## Інструменти для подолання наслідків кризи, спричиненої пандемією COVID-19 [18]

Напрямок	Ключові інструменти	Країни, в яких застосовують такі інструменти
Зниження рівня ключової процентної ставки та інших ринкових ставок	Зниження ключової ставки	Україна, усі країни
	Викуп цінних паперів (кількісне пом'якшення)	Польща, Румунія, Угорщина, Туреччина, ПАР, Колумбія, Мексика
Підтримання ліквідності та розширення ресурсного потенціалу банків	Збільшення обсягів рефінансування банків	Україна, Чехія, Угорщина, Сербія, Туреччина, Індонезія, Індія
	Запровадження валютних свопів з банками	Сербія, Грузія, Туреччина
	Послаблення вимог / розширення пулу застави	Україна, Угорщина, Туреччина, Мексика
	Застосування інструментів довгострокового кредитування банків	Україна, Угорщина, Індія
	Запровадження програм цільового рефінансування	Польща, Угорщина, Грузія, Туреччина
	Запровадження свопу процентних ставок між центральним банком і комерційними банками	Україна
Заходи зі стабілізації ситуації на валютному ринку	Валютні інтервенції	Україна, Грузія, Сербія, Мексика, Індія
	Запровадження валютних обмежень	Казахстан, Індія
	Зміна нормативу обов'язкового резервування коштів у іноземній валюті	Румунія, Туреччина, Індонезія
	Запровадження своп ліній / репо ліній із МФО та іншими центральними банками	Україна, Грузія, Бразилія
	Рекомендація відтермінування / заборони виплати дивідендів	Україна, Угорщина
Стимулювання кредитування адміністративними засобами	Обмеження процентних ставок за кредитами	Угорщина
	Введення кредитних канікул, мораторію на виплати за кредитами	Україна, Угорщина, Грузія, Сербія, Індія
	Застосування регуляторних та наглядових послаблень для банків	Україна, Угорщина, Індонезія, Туреччина, Румунія, Польща, Чехія
	Подовження строку погашення кредитів	Туреччина, Бразилія

Розпочнемо розгляд зарубіжного досвіду застосування монетарних інструментів для боротьби з коронакризою з Хорватії. Загалом Хорватію можна охарактеризувати як малу з відкритою економікою країну, з високим рівнем доларизації\* та боргу в іноземній валюті, а також зі значною залежністю економіки від імпорту. Хорватський національний банк (The Croatian National Bank (CNB)) комплексно підійшов до вирішення проблем: по-перше, надав додаткову ліквідність; по-друге, підтримав ринок державних цінних паперів; по-третє, тимчасово знизив регуляторне навантаження на банки.

Що стосується монетарних заходів, то варто зазначити наступне:

– CNB знижено норму обов'язкового резервування коштів з 12 % до 9 %, що дало змогу виконати два завдання: 1) формування додаткової ліквідності у банківській системі, щоб підтримати економіку у період кризи; 2) приведення цього інструмента до параметрів, які запроваджує Європейський центральний банк;

– укладено угоду з Європейським центральним банком про встановлення своп-ліній на суму близько 2 млрд євро;

– надано ліквідності за допомогою операцій репо на 3,8 млрд кун за фіксованою ставкою 0,25 % терміном на 5 років;

– знижено процентну ставку за операціями репо з 0,3 % до 0,05 %.

Крім заходів монетарної політики, послаблено регуляторні та наглядові вимоги, зокрема: пом'якшено вимоги до регулятивного капіталу, відтерміновано застосування наглядових заходів, знижено вимогу щодо дотримання коефіцієнта покриття ліквідності. Доповнено перелік стабілізаційних заходів також і здійсненням придбання державних цінних паперів на вторинному ринку з березня 2020 р. на суму близько 17,9 млрд хорватських кун.

Центральний банк Сербії (The National Bank of Serbia (NBS)) достатньо оперативного відреагував на початок пандемії і, як наслідок, економічної кризи швидкими та дієвими заходами підтримки економіки:

\* У Хорватії присутня євроізація, адже євро використовується як засіб заощадження та виконує функцію міри вартості поряд з національною валютою.





1) знизив усі процентні ставки, зокрема ключову процентну ставку з 2,25 % до 1,75 % та звужив коридор коливань інших процентних ставок навколо ключової з 1,25 % до 1 %. Станом на 01.01.2021 ключова процентна ставка становить 1 %;

2) надав додаткову ліквідність банківській системі загалом на суму близько 41,1 млрд динарів та 96,0 млрд євро через механізм репо-ліній та своп-ліній;

3) увів мораторій терміном на три місяці на всі виплати за банківськими кредитами та лізингом.

4) проводив з високою періодичністю валютні інтервенції для підтримання стабільності обмінного курсу.

Центральний банк Грузії (The National Bank of Georgia (NBG)), як і інші центральні банки, впровадив низку заходів для відновлення економіки у складних кризових умовах. Зокрема, у банківському секторі особлива увага приділена проблемам забезпечення підтримки ліквідності та достатнього обсягу капіталу. Банки зобов'язані перевірити та достовірно оцінити якість корпоративного портфеля. На деякий час призупинено виїзні перевірки та накладено мораторій на застосування заходів впливу до банків за порушення, що були спричинені коронакризою. NBG знизив ключову процентну ставку з 9 % на 01.01.2020 до 8 % на початок 2021 р. Для підтримання ліквідності банківської системи запроваджено своп-лінії. З 01.06.2020 уведено новий інструмент управління ліквідністю для фінансування малого і середнього бізнесу на теренах Грузії, що складається з двох компонентів: перший – для комерційних банків, другий – для мікрофінансових установ. Також спостерігалася ситуація зі значною девальвацією ларі (на близько 20 % відносно долара США), для усунення і підтримки якої було застосовано валютні інтервенції загалом на суму близько 916 млн дол. США у 2020 р. та 80 млн дол. США у 2021 р.

Стосовно ситуації у Польщі, центральний банк Польщі (The National Bank of Poland (NBP)) також суттєво знизив розмір ключової процентної ставки – до 0,1 % і розпочав період пом'якшення монетарної політики. Зокрема, зменшено також і норматив обов'язкового резервування коштів з 3,5 % до 0,5 %, що сприяло поліпшенню ситуації з управлінням ліквідністю банками. Окрім цього, центральний банк здійснив придбання державних цінних паперів на вторинному ринку, забезпечивши таким чином підтримку держави, та запровадив програму з надання додаткових ресурсів для фінансування підприємств реального сектору економіки. Відкладено на деякий період формування банками буфера системної важливості у розмірі 3 %, що сприяло зниженню регуляторних вимог до формування банками капіталу, а також банкам надана певна гнучкість стосовно управління ліквідністю та капіталом.

З метою зменшення негативних наслідків, що виникли через поширення коронакризи, центральний банк Румунії (The National Bank of Romania (NBR)) запровадив зниження ключової процентної ставки з 2,5 % до 2 % та звужив коридор процентних ставок за операціями постійного доступу з 1 % до 0,5 %, що сприятиме зниженню процентних ставок за операціями банків та більшій доступності кредитних ресурсів. Додатково банкам надано ліквідність через операції репо на суму близько 42 млрд леїв упродовж 2020 р. Крім цього, здійснено купівлю державних цінних паперів на вторинному ринку обсягом 5,3 млрд леїв. На законодавчому рівні закріплено можливість відкладення виплат за кредитами домогосподарств і підприємств, що постраждали через пандемію, на термін до 9 місяців. Фінансову підтримку країна також отримує від Європейського центрального банку, адже між ним та центральним банком Румунії досягнуто домовленостей про надання репо-лінії на суму до 4,5 млрд євро.

З початку розгортання коронакризи центральний банк Угорщини (The Magyar Nemzeti Bank (MNB)) сконцентрував свої зусилля на наданні додаткової ліквідності банківській системі шляхом проведення своп операцій у національній валюті (форинт) на регулярних аукціонах; розширив перелік прийнятної застави за кредитами рефінансування; призупинив застосування штрафних санкцій за невиконання банками нормативів резервування коштів. Знижено ключову процентну ставку з 0,9 % до 0,6 %. У квітні 2020 р. змінено коридор процентних ставок за операціями постійного доступу – кредити овернайт під 1,85 %, а операції з вилучення надлишкової ліквідності (депозити овернайт) – -0,05 %. Також застосовано програму кількісного пом'якшення шляхом купівлі державних цінних паперів на вторинному ринку. Скасовано заходи впливу за невиконання нормативу обов'язкового резервування коштів та відкладено на деякий час формування банками буфера системної важливості.

Таким чином, центральні банки досліджуваних країн скоординували свої зусилля на комплексній підтримці банківського сектора, фінансової стабільності та валютного ринку.

Очевидно, що підґрунтя для застосування нетрадиційних інструментів у досліджуваних країнах відрізняється через низку причин.

1. Ступінь довіри до дій уряду, центрального банку та національної валюти, доларизація фінансової системи.



Те, що могли собі дозволити центральні банки розвинених країн з резервними валютами та ЕМ\*, із високим ступенем довіри до центрального банку, уряду та національної валюти, не можуть використовувати повною мірою інші центральні банки. Так, більшість країн ЕМ, що застосували кількісне пом'якшення, ще до початку коронакризи мали за плечима від 15 до 29 років досвіду інфляційного таргетування, стабільно низькі індекси цін, близькі до цілі. Показники доларизації кредитів і депозитів були в рази нижчі, ніж в Україні, що свідчить про суттєво вищий ступінь довіри до національних валют [18].

## 2. Рівень вразливості економіки.

Низка країн з високим суверенним рейтингом та значним обсягом міжнародних резервів з більшою впевненістю застосовували інструмент кількісне пом'якшення, адже високий суверенний рейтинг підтверджує платоспроможність уряду, а суттєвий розмір міжнародних резервів дає змогу ефективно управляти валютними шоками.

## 3. Розвиток і глибина фінансових ринків.

Застосування кількісного пом'якшення в умовах українського банківського сектора становить суттєві макроекономічні ризики, оскільки упродовж останніх років відбувались значні знецінення національної валюти та волатильність інфляції. Як відомо, цей інструмент буде тиснути на валютний курс, а послаблення гривні у таких умовах призведе до збільшення інфляційних очікувань та, як наслідок, до зростання інфляційних ризиків, тому довіра до монетарної політики одразу різко знизиться. Тому зростання грошової маси одразу відобразиться на підвищенні рівня інфляції та зниженні ефективності монетарної політики. Таким чином, кількісне пом'якшення для нашої банківської системи матиме набагато більше негативних аспектів, що й ставить під сумнів можливість його використання.

Повернемося до ситуації України. З початку пандемії центральний банк також доволі швидко та ефективно впроваджував заходи для мінімізації її негативного впливу на національну економіку. Першочергово потрібно було стабілізувати ситуацію на валютному ринку, адже саме там сплеск паніки був найбільшим. Економічні агенти, базуючись на досвіді попередніх криз (2008–2009 рр. та 2014–2015 рр.), мали намір зберегти свої заощадження від знецінення, що були наслідком суттєвої девальвації у попередні роки, та здійснити обмінні операції. НБУ для недопущення значного послаблення гривні та розвитку інфляційних процесів, проводив валютні інтервенції. За даними НБУ, чистий продаж іноземної валюти у березні 2020 р. становив 2,2 млрд дол. США.

Наступним важливим кроком стало суттєве зниження облікової ставки – з 13,5 % до 6 %, що через процентний канал трансмісійного механізму вплине на процентні ставки за іншими фінансовими операціями банків, а отже, сприятиме збільшенню кредитування реального сектора економіки і, таким чином, здійснюватиме вплив на економічне зростання та поступовий вихід з кризи.

Також поряд з традиційними інструментами НБУ увів деякі новації – довгострокове рефінансування (терміном від 1–5 років) та процентний своп, що також дадуть змогу банкам ефективніше регулювати свою ліквідність та для підтримки кредитування.

Довгострокове рефінансування надається банкам як додатковий інструмент для гнучкого управління ліквідністю. Його застосування спрямоване одразу на отримання декількох позитивних ефектів: збереження фінансової стабільності, стимулювання зростання економіки та забезпечення безперебійності платежів клієнтів. Кошти, отримані за допомогою такого інструменту, можуть спрямовуватись на фінансування масштабних інфраструктурних проєктів. Умовами надання такого рефінансування є плаваюча процентна ставка, ліквідна застава, можливість дострокового повернення.

За даними НБУ, перший тендер з надання довгострокової ліквідності проведено у травні 2020 р. У ньому взяли участь 11 банків на суму близько 2,4 млрд грн терміном від 1–5 років під 8 % річних. Загалом за 2020 р. (з травня по грудень) надано коштів на суму 48,5 млрд грн, за січень–лютий 2021 р. – 17,8 млрд грн.

Досить новий інструмент, що запровадив НБУ для боротьби з коронакризою, – процентний своп.

Процентний своп – це похідний фінансовий інструмент у формі угоди між двома сторонами про те, що в певні дати одна із сторін платитиме іншій стороні різницю між процентами, що нараховуються на умовну суму свопа за фіксованою та плаваючою ставками [10].

НБУ визначив такі цілі, на які спрямоване використання цього інструмента [10]:

1) по-перше, використання процентного свопу посилить дієвість монетарної політики центрального банку. Важливою складовою механізму ціноутворення за цим інструментом є рівень короткострокових ставок міжбанківського ринку, які корелюють з обліковою ставкою НБУ. Тож банки, які укладатимуть процентні свопи, матимуть додатковий стимул корегувати власні процентні політики відповідно до динаміки облікової ставки;

\* Країни з ринками, які розвиваються.

2) по-друге, поштовх для запуску ринку процентних своїх, яким може стати участь НБУ у таких операціях, дасть змогу банкам знижувати власні процентні ризики. Це у свою чергу сприятиме розвитку довгострокового кредитування підприємств та населення.

Національний банк розпочав проведення операцій своп процентної ставки у липні 2020 р. У цілому за 2020 р. центральний банк провів 8 аукціонів та уклав з банками угоди на суму 15,3 млрд грн. А саме, угоди на 2 роки об'ємом 2,4 млрд грн, на 3 роки – 7,5 млрд грн, на 4 роки – 3,5 млрд грн та на 5 років – 2 млрд грн. Загалом такі операції з Національним банком здійснили 14 банків. У 2021 р. (січень–лютий) укладено угоди на суму 690 млн грн\*.

Окрім монетарних заходів, НБУ сконцентрував зусилля на зниження регуляторних та наглядових процедур. Зокрема, відтерміновано для банків формування буферів капіталу; призупинено проведення виїзних перевірок та стрес-тестування, пом'якшено дотримання нормативу ліквідності LCR. Також до банків не буде застосовано заходів впливу, якщо порушення винили через коронакризу.

**Висновки.** Проаналізувавши монетарні інструменти, які імплементували центральні банки для відновлення економіки у період пандемії, варто зазначити, що застосовувався систематичний підхід, адже запроваджені заходи одразу впливали на різні сегменти: валютний ринок, підтримання фінансової стабільності, забезпечення безперервності платежів у банківській системі, підтримання економіки доступними кредитами. Окрім цього, ті центральні банки, що вичерпали традиційний монетарний інструментарій для підтримки економіки, а саме: зниження ключової процентної ставки – змушені застосовувати більш інноваційні підходи, такі як кількісне пом'якшення, цільове рефінансування, валютні інтервенції та адміністративні заходи. Щоб оцінити ефективність цих заходів необхідний певний період для їх реалізації в цих країнах. Як відомо, лаг монетарної трансмісії становить близько 9–18 місяців, до того ж додаються специфічні ефекти масштабного застосування нетрадиційних заходів центральними банками. Саме через певний проміжок часу зможемо вирішити дилему про результативність традиційних чи нестандартних монетарних заходів. Стосовно можливостей адаптації досвіду розглянутих країн до умов українського банківського сектору, то слід відзначити, що Україна ще не повністю отримала вигоди від використання зниження облікової ставки та має значний потенціал позитивних ефектів від зменшення ставок за кредитними операціями банків. Використання нетрадиційних інструментів в умовах функціонування банківської системи принесе більше негативних наслідків для відновлення економіки, тому варто знайти рівноважний баланс і впроваджувати саме ті заходи, що є найбільш прийнятними для вітчизняної банківської системи.

### Література:

1. Адамик Б. П. Центральний банк і грошово-кредитна політика : підручник. Київ : Кондор, 2011. 416 с. Adamyk B. Tsentralnyi bank i hroshovo-kredytna polityka. Kyiv: Kondor, 2011. 416 s. [in Ukrainian]
2. Глущенко С. В. Монетарна політика: теоретико-методологічні аспекти : підручник. Київ, 2017. 64 с. Hlushchenko S.V. (2017). Monetarna polityka: teoretyko-metodolohichni aspekty. Kyiv. 64 s. [in Ukrainian]
3. Грубляк О. М., Шкрумеляк Н. І. Економічна сутність та основні проблеми грошово-кредитної політики НБУ в сучасних умовах. *Молодий вчений*. 2018. № 10. С. 765–769.  
Hrubliak, O.M., Shkrumeliak, N.I. (2018) Ekonomichna sutnist ta osnovni problemy hroshovo-kredytnoi polityky NBU v suchasnykh umovakh [Economic situation and main problems of the NBU money-credit policy in modern conditions]. *Molodyi vchenyi – Young Scientist*, 10, S. 765-769 [in Ukrainian]
4. Дзюблюк О. В., Забчук Г. М. Ефективність монетарного впливу центрального банку на кредитне стимулювання розвитку виробництва. *Фінанси України*. 2012. № 7. С. 17–27.  
Dziubliuk, O.V., Zabchuk, H.M. (2012) Efektyvnist monetarnoho vplyvu tsentralnogo banku na kredytnye stymuliuvannya rozvytku vyrobnytstva [Efficiency of the monetary influence central bank on credit-stimulation of production development]. *Finansy Ukrainy – Finance of Ukraine*, 7, S. 17-27 [in Ukrainian]
5. Інфляційний звіт Національного банку України. Січень 2021р. URL: [https://bank.gov.ua/admin\\_uploads/article/IR\\_2021-Q1.pdf?v=4](https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/IR_2021-Q1.pdf?v=4) (дата звернення: 20.02.2021).  
Inflatsiynyi zvit Natsionalnogo banku Ukrainy. [Inflation Report]. Available at: [https://bank.gov.ua/admin\\_uploads/article/IR\\_2021-Q1.pdf?v=4](https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/IR_2021-Q1.pdf?v=4) [in Ukrainian].
6. Крупка М. І., Андрущак Є. М., Пайтра Н. Г. Банківська система : підручник. Львів, 2013. 556 с.  
Krupka, M.I., Andrushchak, Ye.M., Paitra, N.H. (2013). Bankivska systema: pidruchnyk [Banking system]. Lviv. 556 s. [in Ukrainian]
7. Крупка М. І., Андрущак Є. М., Пайтра Н. Г. Центральний банк і грошово-кредитна політика : підручник. Львів, 2017. 526 с.  
Krupka, M.I., Andrushchak, Ye.M., Paitra, N.H. (2017). Tsentralnyi bank i hroshovo-kredytna polityka [Central Bank and Monetary Policy]. Lviv. 526 s. [in Ukrainian]
8. Міщенко В., Міщенко С. Удосконалення дії каналів трансмісійного механізму грошово-кредитної політики в Україні в умовах переходу до таргетування інфляції. *Актуальні проблеми економіки*. 2015. № 1 (163). С. 421–428.

\* Згідно офіційних даних НБУ.



Mishchenko V., Mishchenko S. (2015) Udoskonalennia dii kanaliv transmisiinoho mekhanizmu hroshovo-kredytnoi polityky v Ukraini v umovakh perekhodu do tarhetuvannia inflatsii [Enhancing The Effect Of Transmission Channels in Monetary Policy Of Ukraine Under The Transition to Inflation Targeting]. *Aktualni problemy ekonomiky – Actual Problem of Economics*, 1 (163), S. 421-428

9. Офіційний сайт Міжнародного валютного фонду. URL: <https://www.imf.org/en/Home> (дата звернення: 20.02.2021).

Ofitsiyni sait Mizhnarodnoho valiutnoho fondu. [Official website of the International Monetary Fund]. Available at: <https://www.imf.org/en/Home> [in English]

10. Офіційний сайт Національного банку України. URL: <http://www.bank.gov.ua/> (дата звернення: 20.02.2021).

Ofitsiyni sait Natsionalnoho banku Ukrainy. [Official website of the National Bank of Ukraine]. Available at: <http://www.bank.gov.ua/> [in Ukrainian].

11. Офіційний сайт центрального банку Грузії. URL: <https://www.nbg.gov.ge/index.php?m=2> (дата звернення: 10.01.2021).

Ofitsiyni sait tsentralnoho banku Hruzii. [Official website of the National Bank of Georgia]. Available at: <https://www.nbg.gov.ge/index.php?m=2> [in English]

12. Офіційний сайт центрального банку Польщі. URL: <https://www.nbp.pl/> (дата звернення: 10.01.2021).

Ofitsiyni sait tsentralnoho banku Polshchi. [Official website of the Narodowy Bank Polski]. Available at: <https://www.nbp.pl/> [in English]

13. Офіційний сайт центрального банку Румунії. URL: <https://www.bnro.ro/Home.aspx> (дата звернення: 10.01.2021).

Ofitsiyni sait tsentralnoho banku Rumunii [Official website of the National Bank of Romania] Available at: <https://www.bnro.ro/Home.aspx> [in English]

14. Офіційний сайт центрального банку Сербії. URL: [https://nbs.rs/sr\\_RS/indeks/](https://nbs.rs/sr_RS/indeks/) (дата звернення: 10.01.2021).

Ofitsiyni sait tsentralnoho banku Serbii [Official website of the National Bank of Serbia] Available at: [https://nbs.rs/sr\\_RS/indeks/](https://nbs.rs/sr_RS/indeks/) [in English]

15. Офіційний сайт центрального банку Угорщини. URL: <https://www.mnb.hu/> (дата звернення: 10.01.2021).

Ofitsiyni sait tsentralnoho banku Uhorshchyny [Official website of the The Magyar Nemzeti Bank]. Available at: <https://www.mnb.hu/> [in English]

16. Офіційний сайт центрального банку Хорватії. URL: <https://www.hnb.hr/> (дата звернення: 10.01.2021).

Ofitsiyni sait tsentralnoho banku Khorvatii [Official website of the Croatian National Bank]. Available at: <https://www.hnb.hr/> [in English]

17. Педченко Н. С. Інструменти монетарної політики Національного банку України та їх застосування. *Вісник Одеського національного університету. Серія Економіка*. 2016. № 21. С. 21–26.

Pedchenko, N. (2016). Instrumenty monetarnoi polityky Natsionalnoho banku Ukrainy ta yikh zastosuvannia [Instruments of the monetary policy of the National Bank of Ukraine and their usage]. *Visnyk Odeskoho natsionalnoho universytetu. Seriya Ekonomika – Odesa National University Herald Series: Economy*, 21, 21-26 [in Ukrainian].

18. Петрик О., Ребрик М. Нестандартні рішення для нестандартних часів. URL: <https://zn.ua/ukr/macrolevel/nestandardni-rishennja-dlja-nestandardnykh-chasiv.html> (дата звернення: 24.01.2021)

Petryk O., Rebryk M. Nestandardni rishennia dlia nestandardnykh chasiv (2021). Available at: <https://zn.ua/ukr/macrolevel/nestandardni-rishennja-dlja-nestandardnykh-chasiv.html> [in Ukrainian]

19. Савлук С. Процентна політика центрального банку. *Вісник КНТЕУ*. 2018. № 2. С. 32–44.

Savluk S. (2018). Protsentna polityka tsentralnoho banku [Interest rate policy of the Central bank]. *Visnyk KNTEU [HERALD of Kyiv National University of Trade and Economics]*, 2, s. 32-44 [in Ukrainian]

20. Тищенко В. В. Монетарна політика в Україні. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2019. № 26. С. 76–81.

Tyshchenko V. V. (2019) Monetarna polityka v Ukraini [Monetary Policy in Ukraine]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu – Uzhorod National University Herald. International Economic Relations And World Economy*, 26, s. 76-81 [in Ukrainian]

21. Юрчишин В. Посилення значимості монетарної політики в країнах Центральної і Східної Європи у посткризовий період і рекомендації для України. URL: [https://razumkov.org.ua/uploads/article/2019\\_Monetary\\_Stimuls\\_in\\_CEE\\_For\\_Ukraine.pdf](https://razumkov.org.ua/uploads/article/2019_Monetary_Stimuls_in_CEE_For_Ukraine.pdf)

Iurchyshyn V. (2019). Posylennia znachymosti monetarnoi polityky v krainakh Tsentralnoi i Skhidnoi Yevropy u postkryzovyi period i rekomendatsii dlia Ukrainy. Available at: [https://razumkov.org.ua/uploads/article/2019\\_Monetary\\_Stimuls\\_in\\_CEE\\_For\\_Ukraine.pdf](https://razumkov.org.ua/uploads/article/2019_Monetary_Stimuls_in_CEE_For_Ukraine.pdf)

**МАТЕМАТИЧНЕ МОДЕЛЮВАННЯ  
ТА ІНФОРМАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ  
В ЕКОНОМІЦІ**

---



Отримано: 17 лютого 2021 р.

Прорецензовано: 09 березня 2021 р.

Прийнято до друку: 15 березня 2021 р.

e-mail: wite101@meta.ua

DOI: 10.25264/2311-5149-2021-20(48)-134-140

Вітлінський В. В., Слабко М. В. Оцінювання ефективності роботи працівників підприємства. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка»* : науковий журнал. Острог : Вид-во НаУОА, березень 2021. № 20(48). С. 134–140.

УДК: 331

JEL-класифікація: A10

ORCID-ідентифікатор: 0000-0002-3355-2579

ORCID-ідентифікатор: 0000-0003-0917-0906

### **Вітлінський Вальдемар Володимирович,**

*доктор економічних наук, професор, професор кафедри математичного моделювання та статистики  
Київського національного економічного університету ім. Вадима Гетьмана*

### **Слабко Микола Володимирович,**

*аспірант кафедри математичного моделювання та статистики  
Київського національного економічного університету ім. Вадима Гетьмана*

## **ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ РОБОТИ ПРАЦІВНИКІВ ПІДПРИЄМСТВА**

У статті розглянуто проблеми аналізу вибору та оцінювання показників у системі управління ефективністю працівників на підприємстві. Наведено елементи класифікації та оцінювання показників. Запропоновано форму звітності по виконанню працівниками поставлених цілей. Проаналізовано теоретичні засади визначення цілей з метою управління ефективною роботою працівників згідно заданих цілей, які демонструються на простих умовних прикладах. Визначено деякі ризики, які виникають у системі управління ефективністю за обраними показниками.

**Ключові слова:** система управління ефективністю працівників, карти ефективності роботи працівників, ціль, ризики в оцінюванні ефективності роботи працівників, KPI.

### **Витлинский Вальдемар Владимирович,**

*доктор экономических наук, профессор, профессор кафедры математического моделирования и статистики  
Киевского национального экономического университета им. Вадима Гетьмана*

### **Слабко Николай Владимирович,**

*аспирант кафедры математического моделирования и статистики  
Киевского национального экономического университета им. Вадима Гетьмана*

## **ОЦЕНИВАНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ ТРУДА РАБОТНИКОВ ПРЕДПРИЯТИЯ**

Рассматриваются проблемы анализа и оценивания показателей в системе управления эффективностью работников на предприятии. Наведены элементы классификации и оценивания показателей. Предложено форму отчётности по выполнению поставленных целей работникам. Проанализировано теоретические основы определения целей для управления эффективностью труда работников исходя из заданных целей, которые демонстрируются на простых условных примерах. Определены некоторые риски, возникающие в системе управления эффективностью по выбранным показателям.

**Ключевые слова:** система управления эффективностью работников, карты эффективности труда работников, цель, риски при оценивании эффективности труда работников, KPI.

### **Valdemar Vitlinskyi,**

*Doctor of Economic Sciences, professor, professor of the Department of Mathematical Modeling and Statistics  
Kyiv National Economic University named after Vadim Hetman,*

### **Mykola Slabko,**

*Postgraduate student at the Department of Mathematical Modeling and Statistics,  
Kyiv National Economic University named after Vadim Hetman,*

## **EVALUATION OF EMPLOYEES WORK EFFICIENCY AT THE ENTERPRISE**

The article deals with the problems of analysis and evaluation of indicators in the management system of employee performance at the enterprise. Elements of classification and evaluation of indicators have been introduced. A form of reporting on the fulfillment of the set goals to employees was proposed. Analyzed the theoretical foundations for determining goals for the management of employee labor efficiency based on the set goals. Some risks arising in the performance management system for the selected indicators have been identified.

**Keywords:** employee performance management system, employee performance maps, goal, risks in assessing employees, KPI.



**Постановка проблеми.** На сьогодні для більшості вітчизняних та зарубіжних підприємств важливим елементом управління залишається система цілепокладання та оцінювання ефективності виконання цілей. Від якості створеної системи управління ефективністю напряму залежить отримуваний підприємством прибуток, зокрема через мотивацію працівників, оцінювання їхньої результативності та внеску в роботу підприємства тощо.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Система управління ефективністю являється тим елементом організаційного розвитку підприємства, що каскадує цілі організації до цілей кожного працівника. Базовим аспектам проблеми управління ефективністю роботи працівників присвячено низку праць, зокрема [1; 2; 5; 6; 7; 8]. Також, провівши детальний аналіз літературних джерел [3; 4; 9], можна дійти висновку, що більшість систем управління ефективністю фокусуються саме на підприємстві, не беручи до уваги сприйняття цілей та показників співробітниками, їх мотивацію. Водночас залишаються невирішеними ряд проблем. Зокрема, потребує подальшого розвитку проблема вибору та оцінювання ключових показників у системі управління ефективністю та стимулювання працівників. Окрім того, в управлінні за цілями виникають ризики, зокрема від суб'єктивності керівника в процесі призначення та оцінювання цілей працівників.

**Мета і завдання дослідження:** спроба розглянути ключові проблеми аналізу та вибору показників у системі управління ефективністю роботи працівників на підприємстві. Головними завданнями, які поставлені в статті, є приведення класифікації показників і пропозиція розрахунку та оцінювання цих показників; пропонування форми звітності після виконання поставлених цілей, а також визначення основних ризиків, котрі виникають у процесі роботи системи управління ефективністю, та шляхи зниження їх ступеня до допустимого рівня.

**Виклад основного матеріалу.** Відомо, що одним із важливих елементів системи управління ефективністю функціонування підприємства є показники, за якими оцінюється ефективність та стимулювання роботи працівників. Тобто, ступінь досягнення поставлених фахових цілей кожним конкретним працівником. Ці показники, зазвичай, є похідними в системі стратегічних збалансованих показників функціонування підприємства (BSC – Balanced scorecards, або Система збалансованих показників) та які деталізуються з огляду на складність цілей та способи вимірювання, а також шляхи реалізації цілей [6]. Сутність цієї системи полягає в постановці стратегічних цілей з відповідними шляхами їхньої реалізації та способами контролю, зокрема, за ключовими показниками, на підставі яких можна вимірювати повне чи часткове досягнення цілей [6]. Варто зауважити, що в системі BSC одним із ключових елементів є оперативний аналіз, який надає змогу оцінювати ефективність виконання поставлених цілей не тільки після завершення звітного періоду, а й у процесі виконання завдань. Цей підхід у синергії з інструментом оперативного бюджетування забезпечує ефективну реалізацію бізнес-стратегії підприємства. Тобто, показники ефективності (KPI – Key Performance Indicators) є тими орієнтирами, які відображають досягнення цілі та, зокрема, надають працівнику вектор показників, значення яких слугують для оцінювання ступеня (міри) виконання даних цілей [1; 5].

Зазначимо, що залежно від складності та характеру цілей працівнику може призначатись як один, так і декілька показників для оцінювання ступеня виконання поставленої цілі. Наприклад, для співробітника відділу продажів головною ціллю на певний період та відповідним показником буде виконання обсягів продажу товарів чи послуг. Проте, зважаючи на характер цілі та стратегічну перспективу, варто було б додати ще один показник – «Відсоток знижки, наданий покупцям». Цей показник необхідний для того, щоб скорегувати стимули та затрати щодо виконання поставленої цілі. Водночас, працівник не може продавати товар за надто низькою ціною, що мало б негативний вплив на досягнення стратегічних бізнес-цілей підприємства. Тобто, працівник відділу продажів отримає преміальну винагороду у повному обсязі лише тоді, коли будуть виконуватись умови та певні обмеження щодо значень обох показників.

Однак, такі методичні підходи стосуються переважно кількісних показників або таких, які можна відобразити у числовому (цифровому) вигляді. Для якісних показників (у такому випадку вони можуть бути й цілями) застосовуються інші підходи, що ґрунтуються на експертному оцінюванні стосовно досягнення цілі.

Такі цілі ставляться працівникам на початку звітного періоду та заносяться до карти ефективності, яка має наступний вигляд (табл. 1). У табл. 1 наведено приклад на умовних даних.



Таблиця 1

## Приклад карти ефективності

Постановка цілей				Оцінка цілей			
№	Показник	Вага, %	Планове значення	Коментар	Факт виконання, %	Оцінка, %	Обґрунтування
Якісні							
1	Створити...	30			100	30	
Кількісні							
1	Понизити...	30			100	30	
2	Збільшити...	20			80	16	
	Всього вага	100			Всього оцінка	90	

Джерело: розроблено авторами на основі підходу Р. С. Каплана [1].

Для оцінювання ступеня ефективності виконання цілей, а також мотивації працівників розроблено та обґрунтовано правила заповнення карти ефективності працівника, зазначимо, що про це йдеться, зокрема, в [2]:

1. Ціль має бути сформульована за принципом SMART (Specific – конкретний, Measurable – вимірюваний, Attainable – досяжний, Relevant – вагомий, Time-bounded – обмежений у часі);
2. Планове значення цілі дорівнює, зазвичай, значенню бізнес-плану чи оперативного плану;
3. У кожній цілі повинен бути ваговий коефіцієнт у діапазоні від 10 % до 45 % та має бути кратним 5;
4. Різниця між ваговими коефіцієнтами не повинна перевищувати 35 %. Така різниця визначена для того, щоб співробітник одночасно бачив та враховував пріоритети у виконанні цілей, а також щоб зберігалась мотивація для виконання всіх цілей, а не тільки тих, які мають високий ваговий коефіцієнт;
5. Сума всіх вагових коефіцієнтів цілей у карті ефективності має дорівнювати 100 %;
6. Всього в карті ефективності має бути від 3 до 7 індивідуальних цілей.

Зазначимо, що в залежності від виду та складності цілі, а також її характеру для оцінювання призначаються якісні та кількісні показники.

Якісні показники призначаються працівникам залежно від їхнього рівня значущості та можуть бути як каскадованими цілями, тобто повторювати саму ціль, так і бути декомпозованими, тобто містити певний фрагмент або етап первинної стратегічної цілі. Для більш точного оцінювання певний (обраний) показник необхідно розподілити на етапи виконання з експертним оцінюванням значення кожного етапу та подальшого агрегування оцінки в інтегральний показник, який і буде слугувати індикатором виконання поставленої цілі.

Варто зауважити, зокрема, що до карти ефективності працівника відділу автоматизації облікових процесів, наприклад, може бути призначена ціль «Впровадити систему автоматизованого виключення внутрішньо групового обігу в групі компаній до 30.08.2020р.». Тоді, наприклад (приклад умовний), карта ефективності, куди працівник заносить свої цілі, буде така (табл.2):

Таблиця 2

## Приклад якісного показника ефективності

Назва показника	Вага показника	Назва етапу	Вага етапу
Впровадити систему автоматизованого виключення внутрішньо групових обігів у групі компаній до 30.09.2020р.	30 %	1. Провести аналіз існуючого стану процесу до 25.06.2020;	15 %
		2. Розробити план впровадження змін до 15.07.2020;	20 %
		3. Поетапно впровадити зміни до 15.08.2020;	35 %
		4. Протестувати систему до 15.09.2020;	20 %
		5. Провести навчання для кінцевих користувачів до 25.09.2020	10 %

Джерело: розроблено авторами на основі [1; 3; 6].

Тобто, співробітник розклав одну велику ціль (показник) на декілька проміжних показників – етапів, які також можуть вимірюватись якісними показниками. Кожному етапу співробітник призначає вагу: для більш важливих етапів – більшу вагу, для менш важливих – меншу.

Після досягнення цілей співробітник, разом із керівником, оцінює стан виконання цілей за показниками та їх ваговими коефіцієнтами. У випадку, якщо показник (етап) був виконаний повністю та у зазначені





терміни, то оцінка виконання цього етапу – 100 %. Якщо ж у процесі виконання етапу було допущено незначні помилки, які вдалось виправити та які суттєво не вплинули на виконання цілі в цілому, то оцінка виконання етапу зменшується, наприклад, до 70 %. Якщо ж етап був виконаний несвоєчасно, що викликало серйозні затримки та додаткові затрати у процесі виконання цілі, то оцінка за цей етап рівна нулю.

Після оцінювання виконання кожного етапу оцінка виконання цілі, іншими словами – відсоток преміювання за цією ціллю, визначається за формулою:

$$A_i = \left( \sum_{j=1}^{N_i} p_j * r_j \right) * P_i, \quad i = 1, \dots, K, \quad (1)$$

де  $A_i$  – інтегрований показник виконання  $i$ -тої цілі [0, 45 %];

$p_j$  – вага етапу [5, 50 %];

$r_j$  – оцінка виконання етапу (0,70 або 100 %);

$P_i$  – вага показника [10, 45 %];

$j$  – номер етапу показника, ( $j=1, \dots, N$ );

$i$  – номер цілі;  $N_i$  – кількість етапів  $i$ -ї цілі;

$K$  – кількість цілей.

Тобто, за умови успішного виконання всіх етапів стосовно  $i$ -го показника, працівник виконав би ціль, за нашим прикладом, на 100 % та отримав би повну, заплановану заздалегідь, премію за цим показником.

Зазвичай, у карті ефективності на певний період працівнику призначається декілька цілей ( $M$ ). Зазначимо, що сума вагових коефіцієнтів цілей має дорівнювати 100 %.

У разі, коли ціль можна виміряти кількісним показником, необхідно визначити, як саме буде розраховуватись ефективність виконання поставленого завдання. Для цього необхідно визначити характер кожного показника. Залежно від виду цілі, показники можуть бути такими:

1. «ПФВ» – за фактом виконання показника. Відсоток його виконання розраховується за формулою:

$$S_i = \frac{F_i}{P_i} * 100\%, \quad i=1, \dots, M, \quad (2)$$

де  $S_i$  – % виконання  $i$ -го ( $i=1, \dots, M$ ) показника;

$F_i$  – фактичне значення виконання  $i$ -го показника;

$P_i$  – планове значення виконання  $i$ -го показника.

У випадках, коли є сенс мотивувати працівників за перевиконання встановленого планового показника, верхня межа може не обмежуватись 100 %. Тоді у працівників буде мотивація перевиконувати поставлені цілі. Однак, у випадках, коли перевиконання призведе до зниження ефективності роботи підприємства у стратегічній перспективі, варто обмежити % виконання на рівні 100 %.

Для такого виду показників % преміювання буде розраховуватись як:

$$B = S * P, \quad (3)$$

де  $B$  – % преміювання;

$S$  – % виконання показника;

$P$  – вага показника.

2. Бінарний тип показника. Показник такого типу застосовується до цілей, для яких необхідно втримати або не перевищити певний рівень значення. Наприклад, рівень дебіторської заборгованості не вище 20 %.

Для показника типу «Бінарний», визначається коефіцієнт полярності: позитивний «>» (для виконання якого фактичне значення має бути більше або дорівнювати цільовому), або негативний «<» (для виконання якого фактичне значення має бути менше або дорівнювати цільовому). Якщо фактичне значення бінарного позитивного показника більше або дорівнює цільовому значенню, то відсоток виконання дорівнює 100 %, а якщо менше, то відсоток виконання становитиме 0 %. Якщо фактичне значення бінарного негативного показника менше або дорівнює цільовому значенню, то % виконання дорівнює 100 %, а якщо більше, то відсоток виконання становитиме 0%.

Відсоток преміювання для такого типу показника визначається, наприклад, за формулою:

$$B = \begin{cases} 0, & \text{якщо } S < 100\% \\ 100\% & \text{якщо } 100\% \leq S \leq 110\% \end{cases} \quad (4)$$

Залежність рівня ефективності показника від ступеня виконання бінарного показника наводиться на рис. 1. (Приклад умовний)

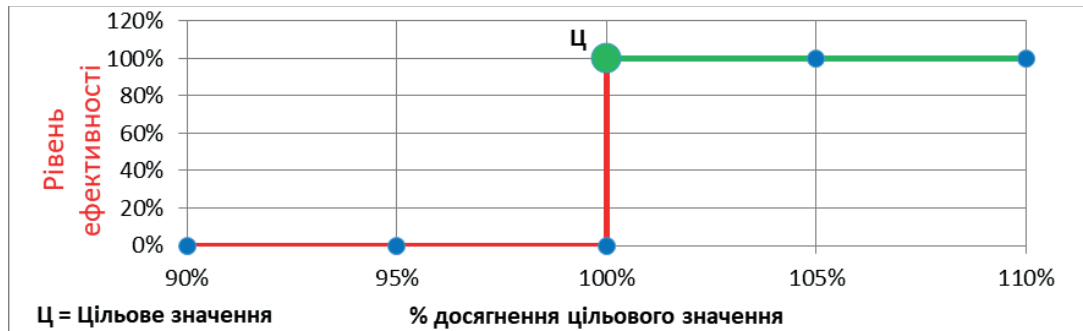


Рис. 1. Залежність рівня ефективності працівника від відсотка виконання бінарного показника

Джерело: розроблено авторами.

3. «ДЦ» – показник, який містить як цільове значення, за досягнення якого нараховується повний розмір премії, так і певний допустимий рівень виконання, за який також нараховується премія, але мінімальна. Такий показник вводиться, коли перевиконання показника неможливе або вкрай недоцільне. Для показника «ДЦ» відсотку преміювання розраховується за правилами (на умовних даних):

- Якщо % виконання < 80 %, то % преміювання дорівнює 0 %;
- Якщо % виконання знаходиться в межах від 80 % до 90 %, то % преміювання дорівнює 60 % помножене на вагу показника;
- Якщо % виконання знаходиться в межах від 90 % до 100 %, то % преміювання розраховується за формулою:

–  $B = S \cdot \text{Якщо } S > 100 \%, \text{ то } B = 100 \%$ .

Така залежність зображена на рис. 2.

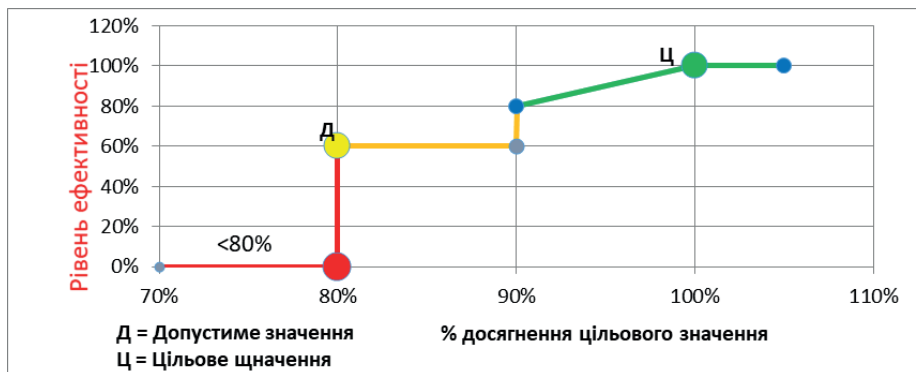


Рис. 2. Залежність рівня ефективності працівника від % виконання показника ДЦ

Джерело: розроблено авторами.

4. «ДЦМ» – тип показника, який містить мотивацію за перевиконання цільового значення. Такий тип показника доцільно застосовувати, коли перевиконання показника буде корисно для підприємства. Наприклад, для обсягів виробництва такий тип оцінювання не завжди доцільно використовувати, адже можуть збільшитись витрати на зберігання, однак для обсягів продажів такий тип оцінювання може бути допустимим. Для показника «ДЦМ» відсоток преміювання розраховується таким чином (приклад умовний):

- Якщо % виконання < 75 %, то % преміювання дорівнює 0 %;
- Якщо % виконання знаходиться в межах від 75 % до 100 %, то % преміювання розраховується за формулою (3). Тут  $P = P_1 = 1$ .

– Якщо % виконання > 100% до 130 %, то % преміювання розраховується за формулою:

$$B = S \cdot P_2, \quad (6)$$

де  $B$  – % преміювання;

$S$  – % виконання показника;

$P_2$  – вага показника,  $P_2 = 2$ ;

– Якщо  $S > 100 \%$ , то  $B = 100 \%$ .

Це також можна подати, зокрема, за допомогою відповідних таблиць рішень або за формулою



$$B = \begin{cases} 0, & \text{якщо } 0 \leq S \leq 75\%, \\ S * P_1 (P_1 = 1), & \text{якщо } 75\% < S \leq 100\%, \\ S * P_2 (P_2 = 2), & \text{якщо } 100\% \leq S \leq 130\%, \\ 160\%, & \text{якщо } S > 130\%. \end{cases} \quad (7)$$

Відповідна залежність (на умовному прикладі) зображена на рис. 3.

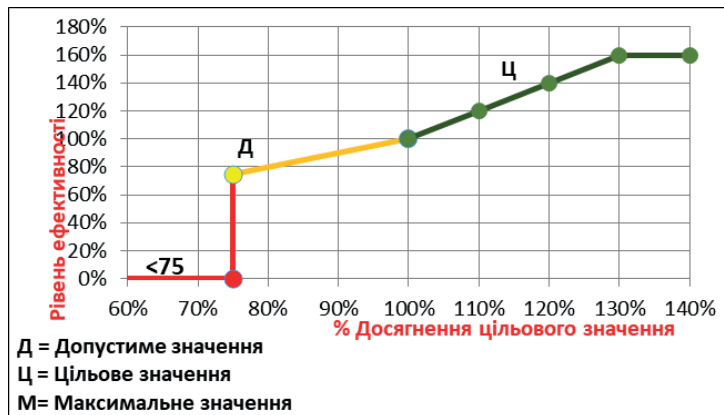


Рис. 3. Залежність рівня ефективності працівника від відсотка виконання показника ДЦМ

Джерело: розроблено авторами.

Зазначимо, що для розрахунку мотиваційної виплати (премії) працівнику за виконання поставлених на звітний період цілей необхідно скористатись формулою:

$$П = \sum_{i=1}^M B_i * D, \quad (8)$$

де  $П$  – мотиваційна виплата;

$B_i$  – % преміювання за кожен  $i$ -ий показник;

$M$  – кількість показників;

$D$  – посадовий оклад.

Тоді розрахунок мотиваційної виплати для працівника стає системно-обґрунтованим із визначеними кроками та прозорою й зрозумілою моделлю розрахунку.

Необхідно наголосити, що ризики використання системи обраних показників залежать як від зовнішніх, так і від внутрішніх чинників впливу [6].

До групи зовнішніх чинників ризику відноситься, зокрема, зміна стратегічних планів підприємства, головним чином, через зміну кон'юнктури ринку та інших непередбачених обставин, наприклад, епідемій. Такі чинники ризику, зазвичай, важко передбачити, проте негативний вплив від них можна зменшити шляхом збільшення мобільності та адаптивності підприємства до нових умов роботи. Звичайно, для того, щоб підтримувати здатність підприємства до мобільності та швидкого переформатування діяльності зі збереженням стратегічних цілей, необхідно завчасно розробити систему ефективної економічної підтримки діяльності підприємства, елементами якої будуть чітко визначені, окреслені можливості та зони відповідальності кожної посади, відділу, департаменту. Тоді ця група ризиків може бути частково знижена, а їх вплив суттєво зменшений шляхом поетапного впровадження системи управління ефективністю роботи працівників. Адже, одним із етапів впровадження такої системи на підприємстві є визначення та актуалізація бізнес-процесів підприємства, відповідальність та стимулювання їх учасників (у розрізі посад: відповідальний виконавець, постановник завдання, експерти) та впливу учасників на процес [7].

До групи внутрішніх чинників ризику відноситься, зокрема, закріплення декомпованих цілей до працівників, а не до посад. Логіка цього ризику полягає у тому, що, якщо працівник займає певну посаду, то він, очевидно, відповідає посадовим вимогам для займаної посади, а отже, призначена посаді ціль може бути ним виконана. Однак, зважаючи на досвід, попередні досягнення, виконання проектів, які не були поставлені працівникові, а були його власною ініціативою або персоналію виконавця, йому може бути призначена більш амбітна ціль, що потребує більш високої кваліфікації та знань. Ризик полягає у тому, що призначення цілі завжди залишається суб'єктивним вибором керівника, а приймати ціль – обов'язок виконавця. Негативний ефект від такого ризику полягає у невиконанні працівником поставленого завдання, а отже, може призвести до зриву бізнес-планів підприємства [5]. Однак, цей ризик не завжди має нега-



тивний ефект. Більш амбітні цілі спонукають працівників розвиватися, знаходити можливості для прояву креативності тощо.

Для зниження ступеня такого ризику необхідно, зокрема, розробити автоматизовану систему постановки цілей, яка спиралась би на зони відповідальності співробітників та автоматично призначала цілі відповідним посадам, які з найбільшою ймовірністю виконають поставлену ціль. Крім того, у випадку, коли на одну посаду припадає занадто багато цілей, система рекомендуватиме розподілити ціль на декілька шляхом декомпозиції.

**Висновки.** У статті нами розглянуто проблеми аналізу та вибору показників у системі управління ефективністю роботи працівників на підприємстві. Запропоновано систему оцінювання ефективності виконання поставлених цілей та обґрунтовано доцільність її використання. Крім того, запропоновано форму та правила заповнення карти ефективності – внутрішнього документа підприємства, який відображає ступінь виконання поставлених працівникові цілей та є підставою для нарахування працівникові преміальних виплат.

### Література:

1. David Parmenter (2007). *Key Performance Indicators: Developing, Implementing and Using Winning KPI's*. New Jersey: John Wiley & Sons, inc., 233. [in English]
2. Doran, G. T. (1981). There's a S.M.A.R.T. way to write management's goals and objectives. *Management Review* Vol. 70, no. 11, 35–36. [in English]
3. Elliot, V. H. (2016). Institutional entrepreneurship and change: A contemporary history of the Swedish banking industry and its performance management systems. *Journal of Accounting and Organizational Change*, 12(2), 223–251. [in English]
4. Payambarpour, S. A., Hooi, L. W. (2016). The impact of talent management and employee engagement on organizational performance. *International Journal of Management Practice*, 8(4), 311–336. [in English]
5. Peter F. Drucker (1954). *The Practice of Management*. Boston: Harvard Business Review, 416. [in English]
6. Robert S. Kaplan, David P. Norton (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Boston: Harvard Business Review Press, 322. [in English]
7. Robert S. Kaplan, David P. Norton (1998). *The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*. Boston: Harvard Business Review, 416. [in English]
8. Robert S. Kaplan, David P. Norton (1997). *Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*. Boston: Harvard Business Review, 512. [in English]
9. Thursfield, D., Grayley, K. (2016). Exploring performance management in four UK trade unions. *Employee Relations*, 38(5), 789–804. [in English]



Отримано: 10 грудня 2020 р.

Прорецензовано: 23 січня 2021 р.

Прийнято до друку: 12 лютого 2021 р.

e-mail: gmvmarichka@gmail.com

DOI: 10.25264/2311-5149-2021-20(48)-141-146

Григорків В. С., Григорків М. В. Динамічні моделі двосекторної екологічної економіки у випадку лінійних поведінкових функцій її суб'єктів. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка»* : науковий журнал. Острог : Вид-во НаУОА, березень 2021. № 20(48). С. 141–146.

УДК: 330.4; 519.86

JEL-класифікація: C610, C630, E270

ORCID-ідентифікатор: 0000-0003-4866-946X

ORCID-ідентифікатор: 0000-0003-3327-991X

**Григорків Василь Степанович,**

доктор фізико-математичних наук, професор, завідувач кафедри економіко-математичного моделювання  
Чернівецького національного університету імені Юрія Федьковича

**Григорків Марія Василівна,**

кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри економіко-математичного моделювання  
Чернівецького національного університету імені Юрія Федьковича

## ДИНАМІЧНІ МОДЕЛІ ДВОСЕКТОРНОЇ ЕКОЛОГІЧНОЇ ЕКОНОМІКИ У ВИПАДКУ ЛІНІЙНИХ ПОВЕДІНКОВИХ ФУНКЦІЙ ЇЇ СУБ'ЄКТІВ

У роботі обґрунтовано сутність та актуальність проблеми екологізації економіки та становлення екологічної економіки, у якій продукти забруднення, що є наслідком виробничої та невиробничої діяльності людського суспільства, обов'язково утилізуються, зменшуючи рівень забруднення довкілля. Розроблено концептуальний підхід до моделювання екологічно та соціально збалансованої двосекторної економіки, у якій один сектор займається виробництвом основної агрегованої продукції, а інший – утилізацією продуктів забруднення. На основі цього підходу запропоновано модель еколого-економічної динаміки з лінійними поведінковими функціями її суб'єктів, яка враховує соціально-економічну кластеризацію, процеси екологізації та контроль над забрудненням довкілля та може бути у різний спосіб модифікована. Моделі такого класу призначені для дослідження на їх основі тенденцій та закономірностей реальної динаміки еколого-економічних систем і підтримки прийняття рішень щодо управління цими системами.

**Ключові слова:** моделювання, двосекторна економіка, динаміка, утилізація.

**Григоркив Василий Степанович,**

доктор физико-математических наук, профессор, заведующий кафедры экономико-математического моделирования  
Черновицкого национального университета имени Юрия Федьковича

**Григоркив Мария Васильевна,**

кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры экономико-математического моделирования  
Черновицкого национального университета имени Юрия Федьковича

## ДИНАМИЧЕСКАЯ МОДЕЛЬ ДВУХСЕКТОРНОЙ ЭКОЛОГИЧЕСКОЙ ЭКОНОМИКИ В СЛУЧАЕ ЛИНЕЙНЫХ ПОВЕДЕНЧЕСКИХ ФУНКЦИЙ ЕЕ СУБЪЕКТОВ

В работе обоснована сущность и актуальность проблемы экологизации экономики и становления экологической экономики, в которой продукты загрязнения, являющиеся следствием производственной и непроизводственной деятельности человеческого общества, обязательно утилизируются, уменьшая уровень загрязнения окружающей среды. Разработан концептуальный подход к моделированию экологически и социально сбалансированной двухсекторной экономики, в которой один сектор занимается производством основной агрегированной продукции, а другой – утилизацией продуктов загрязнения. На основе этого подхода предложена модель эколого-экономической динамики с линейными поведенческими функциями ее субъектов, которая учитывает социально-экономическую кластеризацию, процессы экологизации и контроль за загрязнением окружающей среды и может быть разными способами модифицирована. Модели такого класса предназначены для исследования на их основе тенденций и закономерностей реальной динамики эколого-экономических систем и поддержки принятия решений по управлению этими системами.

**Ключевые слова:** моделирование, двухсекторная экономика, динамика, утилизация.

**Vasyl Hryhorkiv,**

Doctor of Physical and Mathematical Sciences, Professor; head of the economic modeling and business informatics department,  
Yuriy Fedkovych Chernivtsi National University

**Mariia Hryhorkiv,**

PhD in Economics, associate professor of economic modeling and business informatics department,  
Yuriy Fedkovych Chernivtsi National University



## DYNAMIC MODELS OF TWO-SECTOR ECOLOGICAL ECONOMY IN THE CASE OF LINEAR BEHAVIORAL FUNCTIONS OF ITS SUBJECTS

*Today the economy as an object of research cannot be considered separately without ecology, since anthropogenic impact on the environment is getting more and more powerful not only in certain regions, but also on a planetary scale. Greening the economy is becoming especially urgent and is associated with the development of new resource-saving and environmental technologies, preserving natural potential and reducing the level of environmental pollution, raising the level of environmental education and culture in society, ensuring the environmental quality and safety of human life, etc.*

*The purpose of this research is to develop a conceptual approach to modeling ecologically and socially balanced economy, in which the production of the main aggregate products, utilization of pollution products of industrial and non-industrial pollution nature, and pollution control are exercised.*

*The task of the work is to build models of ecological and economic dynamics, the trajectories of which have the corresponding socio-economic characteristics of a clustered, in the economic sense, society and are acceptable for the ecological economy.*

*The methodology research includes principles, conceptual approaches and methods for constructing and analyzing differential models of economic and ecological-economic dynamics.*

*The results of the work related to the developed dynamic model of a two-sector ecological economy, in which one sector produces the main aggregate product and the second sector utilizes pollution products, are created by the producers of the first sector and the societal life. The model admits a number of modifications, allows to classify them as a separate class of models of ecological and economic dynamics. Models of this class are formalized in the space of socio-economic and environmental variables, which include liquid savings of production owners (producers) and workers employed in both sectors of the economy, prices for basic products, tariffs for utilization of pollution, volumes of environmental pollution.*

**Keywords:** modeling, two-sector economy, dynamics, utilization.

**Постановка проблеми.** Наявність і сила впливу екологічного фактору в економіці була помічена достатньо давно, але серйозне наукове дослідження цього фактору фактично почалося лише у другій половині ХХ ст., коли людство почало розуміти, що техногенний тиск на довкілля з боку людини стає все більш потужним і набирає планетарних масштабів. З тих пір, власне, і виникло поняття еколого-економічної системи як економіки з усіма її атрибутами, що не може розглядатися окремо від екології. Тому процеси екологізації економіки, пов'язані з розробкою нових ресурсозберігаючих і екологічних технологій, зниженням рівня забруднення навколишнього середовища, збереженням потенціалу природи, забезпеченням якості життя людей тощо, набули особливої актуальності у суспільстві та науці, зокрема. Необхідність їх наукового тлумачення та обґрунтування є очевидною, оскільки аналіз та прогнозування економічного розвитку, оцінювання його альтернативних варіантів без урахування проблем еколого-економічної взаємодії, які часто є суперечливими або й конфліктними, неможливі без розробки відповідної методології дослідження еколого-економічних систем, зокрема без розробки нових класів моделей, які б враховували вимоги раціонального та екологічно допустимого природокористування, а також процеси екологізації виробництва як обов'язкову умову його функціонування взагалі. Об'єктом дослідження пропонованої праці є динаміка еколого-економічних систем, а предметом – моделі цієї динаміки.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Історично склалося так, що будь-який адекватний огляд наукових досліджень у галузі моделювання процесів еколого-економічної взаємодії чи навіть короткий анонс деяких знакових результатів у цьому науковому напрямку неможливий без публікацій Дж. Форрестера [1], Д. Медоуза [2], В. Леонтьєва та Д. Форда [3], М. Мойсеєва [4] і багатьох інших вчених світового рівня, які насправді побудували фундамент нового підходу у моделюванні економіки як цілісної еколого-економічної системи. У працях згаданих науковців, їх послідовників і учнів розкрито принципи цілісності та єдності структури таких об'єктів дослідження, наявність своїх особливих цілей, критеріїв та зв'язків із зовнішнім середовищем, обґрунтовано можливість і принципи управління еколого-економічними системами, побудовано глобальні та локальні моделі еколого-економічних процесів, які дають змогу аналізувати та прогнозувати їх динаміку та її наслідки для існування та життєдіяльності людського суспільства у сучасному світі. Всі ці результати послужили надійною основою для подальших наукових розробок теоретичного та прикладного характеру багатьох зарубіжних та вітчизняних вчених, зокрема О. В. Лотова, О. О. Петрова, І. Г. Поспелова, О. О. Шананіна [5] та І. М. Ляшенка, М. В. Михалевича [6; 7], А. М. Онищенко [8], М. В. Кузубова [9], Л. М. Буяк [10] й ін. Незважаючи на значний науковий добробок у дослідженні проблематики еколого-економічних зв'язків у економіці, інтерес до цих досліджень не спадає, адже велика кількість аспектів цієї проблематики, зокрема і тих, що пов'язані з моделюванням еколого-економічної динаміки, залишаються відкритими для подальшого вивчення.

**Мета і завдання дослідження.** Еколого-економічна динаміка належить до розряду складних і багатограних об'єктів моделювання, оскільки на зміну станів еколого-економічних систем впливає чимало факторів, які до того ж мають різну природу та функційну дію. Крім того, сьогоденне розуміння сутності



екологічної економіки включає не тільки екологічну, але й соціальну збалансованість її підсистем, тому допустимі, а тим більше оптимальні траєкторії еколого-економічної динаміки повинні задовольняти певні вимоги соціального характеру, тобто еколого-економічна динаміка тісно пов'язана із простором соціально-економічних показників чи характеристик. У зв'язку з цим актуальними є моделі динаміки еколого-економічних систем в умовах соціально-економічної кластеризації суспільства, тобто моделі, до змінних яких належать, наприклад, показники добробуту тих кластерів суспільства, які беруть активну участь у функціонуванні досліджуваних процесів еколого-економічної взаємодії. Саме розробці таких моделей і присвячена пропонована праця. Її метою є побудова динамічних моделей двосекторної економіки, сектор I якої займається виробництвом основної агрегованої продукції (ОП), а сектор II – утилізацією продуктів забруднення (ПЗ), а саме виробничих відходів першого сектора та іншого забруднення, яке має невиробничий характер і створюється суспільством як екологічно шкідливий побічний продукт його життєдіяльності.

**Виклад основного матеріалу.** Щоб реалізувати вищесформульовані цілі, приступимо до уточнення змісту та опису відповідних понять та позначень, які необхідні для математичної формалізації пропонованих моделей. Отже, нехай у секторах I та II досліджуваної економіки працюють відповідно  $K_I$  та  $K_{II}$  виробників (власників виробництв) ОП та ПЧД (продукції «чисте довкілля», яка є результатом утилізації ПЗ), причому у секторів I задіяно  $L_I$ , а у секторі II –  $L_{II}$  робітників (або найманих працівників). Саме ці групи елементів суспільства є тими суб'єктами економіки, поведінка яких відносно виробництва ОП та утилізації ПЗ, а також споживання ОП та ПЧД є визначальною щодо формування динаміки змінних моделей  $\tilde{x}_I, \tilde{x}_{II}, x_I, x_{II}$  та  $y_I, y_{II}, w$ , які відповідно означають ліквідні заощадження (заощадження) робітників сектора I, робітників сектора II, власників виробництв сектора I, власників виробництв сектора II та ціну на ОП, тариф на утилізацію ПЗ, обсяг забруднення довкілля. У кожному момент часу  $t$  еколого-економічна динаміка буде характеризуватися сукупністю цих показників. Рівняння їх динаміки будуть тими співвідношеннями, які нам потрібно побудувати, щоб конкретизувати той чи інший варіант моделі зазначеної вище двосекторної економіки. Через  $q_I, f_I$  і  $\psi_{II}$  позначимо функцію попиту на ОП, функцію випуску ОП і утилізації ПЗ, аргументами яких є відповідна купівельна і виробничі спроможності. Очевидно, що купівельні спроможності робітників і виробників секторів I та II визначаються величинами

$$s_{\tilde{\alpha}}^{(I)} = \frac{\tilde{\alpha}_I \tilde{x}_I}{y_I} \quad \text{і} \quad s_{\alpha}^{(I)} = \frac{\alpha_I x_I}{y_I} \quad \text{та} \quad s_{\tilde{\alpha}}^{(II)} = \frac{\tilde{\alpha}_{II} \tilde{x}_{II}}{y_{II}} \quad \text{і} \quad s_{\alpha}^{(II)} = \frac{\alpha_{II} x_{II}}{y_{II}},$$

де  $\tilde{\alpha}_I$  і  $\tilde{\alpha}_{II}$  та  $\alpha_I$  і  $\alpha_{II}$  ( $0 \leq \tilde{\alpha}_I, \tilde{\alpha}_{II}, \alpha_I, \alpha_{II} \leq 1$ ) – частки заощаджень робітників секторів I і II та власників виробництв секторів I і II, які виділяються ними на споживання ОП. Якщо  $\beta_I$  та  $\beta_{II}$  ( $0 \leq \beta_I, \beta_{II} \leq 1, \alpha_I + \beta_I \leq 1, \alpha_{II} + \beta_{II} \leq 1$ ) – частки заощаджень виробників сектора I та сектора II, виділені на виробничу та утилізаційну діяльність,

$$s_{\beta}^{(I)} = \frac{\beta_I x_I}{y_I} \quad \text{і} \quad s_{\beta}^{(II)} = \frac{\beta_{II} x_{II}}{y_{II}}$$

то  $s_{\beta}^{(I)}$  і  $s_{\beta}^{(II)}$  – відповідно виробничу спроможність власника виробництв сектора I і утилізаційну спроможність власника виробництв сектора II. Будемо надалі припускати, що функції попиту і випуску, тобто функції  $q_I, f_I, \psi_{II}$  є лінійними і

$$\begin{cases} q_I(s_{\tilde{\alpha}}^{(I)}) = \frac{\tilde{\alpha}_I \tilde{x}_I}{y_I}, & q_I(s_{\tilde{\alpha}}^{(II)}) = \frac{\tilde{\alpha}_{II} \tilde{x}_{II}}{y_{II}}, \\ q_I(s_{\alpha}^{(I)}) = \frac{\alpha_I x_I}{y_I}, & q_I(s_{\alpha}^{(II)}) = \frac{\alpha_{II} x_{II}}{y_{II}}, \\ f_I(s_{\beta}^{(I)}) = \frac{\beta_I x_I}{y_I}, & \psi_{II}(s_{\beta}^{(II)}) = \frac{\beta_{II} x_{II}}{y_{II}}. \end{cases} \quad (1)$$

дохід робітників визначається їх зарплатою, яка оподатковується (ставка податку  $\mu_0$ ) і залежить від частини доданої (створеної) вартості у кожному із секторів. Якщо  $\mu_I$  та  $\mu_{II}$  – частки цієї вартості у секторах I та II ( $0 \leq \mu_I, \mu_{II} \leq 1$ ), то зарплати робітників секторів I та II у грошових одиницях (г. о.) будуть такими:

$$\begin{cases} c_I = \frac{K_I \mu_I \beta_I x_I}{L_I}, \\ c_{II} = \frac{K_{II} \mu_{II} \beta_{II} x_{II}}{L_{II}}. \end{cases} \quad (2)$$



Витрати робітників пов'язані з попитом на ОП. При цьому  $y_I q_I(s_{\alpha}^{(I)})$  та  $y_I q_I(s_{\alpha}^{(II)})$  – вартість витрат робітника сектора I та II. Різниця між оподаткованими доходами і витратами формує рівняння динаміки заощаджень робітників, які з урахуванням (1), (2) мають вигляд:

$$\frac{d\tilde{x}_I}{dt} = \frac{(1 - \pi_0) K_I \mu_I \beta_I}{L_I} x_I - \tilde{\alpha}_I \tilde{x}_I, \quad (3)$$

$$\frac{d\tilde{x}_{II}}{dt} = \frac{(1 - \pi_0) K_{II} \mu_{II} \beta_{II}}{L_{II}} x_{II} - \tilde{\alpha}_{II} \tilde{x}_{II}. \quad (4)$$

Перед тим, як моделювати рівняння зміни у часі заощаджень власників виробництв секторів I та II, введемо позначення:  $\pi_1, \pi_2$  та  $\pi_3$  – ставки податків на фонд заробітної плати робітникам, додану вартість у секторі I та секторі II;  $\lambda_{\beta}^{(I)}$  та  $\lambda_{\beta}^{(II)}$  – частки витрат власника сектора I та II на організацію свого виробництва;  $\lambda_I$  та  $\lambda_{II}$  – коефіцієнти випуску та утилізації виробничого забруднення (ВЗ) у секторі I (тобто, якщо  $f_I(s_{\beta}^{(I)})$  – випуск ОП, то  $\lambda_I f_I(s_{\beta}^{(I)})$  – випуск ВЗ, а  $\lambda^* \lambda_I f_I(s_{\beta}^{(I)})$  – обсяг ВЗ, утилізацію якого оплачує виробник сектора I). Дохід виробника сектора I також оподатковується і залежить від обсягу реалізації ОП усім, задіяним у секторах I та II, виробникам і робітникам та іншій частині суспільства ( $P^*$ ), яка не бере участі у виробничих процесах. Інакше кажучи, цей дохід у натуральних одиницях (н. о.) ОП можна оцінити величиною

$$D_I = \frac{1}{K_I} \cdot [K_I q_I(s_{\alpha}^{(I)}) + K_{II} q_I(s_{\alpha}^{(II)}) + L_I q_I(s_{\alpha}^{(I)}) + L_{II} q_I(s_{\alpha}^{(II)}) + P^*]. \quad (5)$$

Для конкретизації величини  $D_I$  будемо припускати, що

$$P^* = k_p^* \cdot [K_I q_I(s_{\alpha}^{(I)}) + K_{II} q_I(s_{\alpha}^{(II)}) + L_I q_I(s_{\alpha}^{(I)}) + L_{II} q_I(s_{\alpha}^{(II)})], \quad (6)$$

де  $k_p^*$  – коефіцієнт пропорційності. Тоді, врахувавши співвідношення (1) та (6), співвідношення (5) запишемо у вигляді:

$$D_I = \frac{1 + k_p^*}{K_I y_I} \cdot [K_I \alpha_I x_I + K_{II} \alpha_{II} x_{II} + L_I \tilde{\alpha}_I \tilde{x}_I + L_{II} \tilde{\alpha}_{II} \tilde{x}_{II}]. \quad (7)$$

Що стосується витрат виробника сектора I, то вони розподіляються на особисте споживання ОП, фонд зарплати робітникам сектора I і відповідний податок, організаційні потреби створення доданої вартості та податок на неї, витрати на утилізацію ВЗ у секторі II. Отже, з урахуванням (7) та (1), (2) рівняння для змінної  $x_I$  буде таким:

$$\frac{dx_I}{dt} = \frac{(1 - \pi_0)(1 + k_p^*)}{K_I} (K_I \alpha_I x_I + K_{II} \alpha_{II} x_{II} + L_I \tilde{\alpha}_I \tilde{x}_I + L_{II} \tilde{\alpha}_{II} \tilde{x}_{II}) - \quad (8)$$

$$- [\alpha_I + (1 + \pi_1) \mu_I \beta_I + (\lambda_{\beta}^{(I)} + \pi_2) \beta_I] x_I - \frac{\lambda_I^* \lambda_I \beta_I x_I y_{II}}{y_I}.$$

Власник виробництв сектора II отримує дохід від профінансованого попиту на утилізацію ВЗ від виробників сектора I та попиту на утилізацію ПЗ ( $P^{**}$ ) інших суб'єктів суспільства, які не задіяні у діяльності секторів I і II, тобто у н. о. його неоподаткований дохід

$$D_{II} = \frac{1}{K_{II}} (K_I \lambda_I^* \lambda_I f_I(s_{\beta}^{(I)}) + P^{**}). \quad (9)$$

Нехай

$$P^{**} = k_p^{**} K_I \lambda_I^* \lambda_I f_I(s_{\beta}^{(I)}) \quad (10)$$

де  $k_p^{**}$  – коефіцієнт пропорційності.

Тоді, підставивши (10) у (9), матимемо:

$$D_{II} = \frac{1}{K_{II}} (1 + k_p^{**}) K_I \lambda_I^* \lambda_I f_I(s_{\beta}^{(I)}). \quad (11)$$





Витрати виробника сектора II аналогічні до витрат виробника сектора I. Вони пов'язані із особистим споживанням ОП, видатками на фонд зарплати своїм робітникам і його оподаткування, а також на організаційні потреби своєї діяльності та податок на додану вартість (на право займатися утилізацією ПЗ). Тому з огляду на співвідношення (1), (2), (11) динаміка величини  $x_{II}$  формалізується рівнянням:

$$\frac{dx_{II}}{dt} = \frac{(1 - \pi_0)(1 + k_p^{**})K_I \lambda_I^* \lambda_I \beta_I x_I y_{II}}{K_{II} y_I} - [\alpha_{II} + (1 + \pi_1)\mu_{II}\beta_{II} + (\lambda_{\beta}^{(II)} + \pi_3)\beta_{II}]x_{II}. \quad (12)$$

Зміна у часі ціни на ОП та тарифу на утилізацію відбувається під впливом надлишкового попиту відповідно на ОП та ПЧД, тому враховуючи (1), (7) та (11), прийдемо до рівнянь

$$\frac{dy_I}{dt} = \frac{\theta_I(1 + k_p^*)}{y_I} [K_I(\alpha_I - \beta_I)x_I + K_{II}\alpha_{II}x_{II} + L_I\tilde{\alpha}_I\tilde{x}_I + L_{II}\tilde{\alpha}_{II}\tilde{x}_{II}], \quad (13)$$

$$\frac{dy_{II}}{dt} = \theta_{II} \left[ \frac{(1 + k_p^{**})K_I \lambda_I^* \lambda_I \beta_I x_I}{y_I} - \frac{K_{II}\beta_{II}x_{II}}{y_{II}} \right], \quad (14)$$

де  $\theta_I$  та  $\theta_{II}$  – так звані коефіцієнти інерційності ринків ОП та ПЧД або коефіцієнти регулювання ціни та тарифу.

Динаміка забруднення довкілля залежить від обсягів пропозиції та утилізації ПЗ, а також від можливостей самоочищення природного середовища, які визначаються коефіцієнтом природного спаду забруднення  $\mu$  ( $0 \leq \mu \leq 1$ ). Щодо пропозиції (випуску) ПЗ, то вона містить дві складові. Перша частина – це виробничі відходи сектора I, які у н. о. можна описати величиною

$$Z_I = K_I \lambda_I f_I(s_{\beta}^{(I)}) = \frac{K_I \lambda_I \beta_I x_I}{y_I}.$$

Інша частина – це забруднення невиробничого характеру, яке є продуктом діяльності усього суспільства. Позначивши його через  $Z$ , будемо вважати, що величина  $Z$  зв'язана коефіцієнтом пропорційності  $k_Z$  із величиною  $P^*$  попиту на ОП, тобто  $Z = k_Z P^*$  (споживання ОП також є причиною забруднення, наприклад, побутового). Отже, обсяг випуску забруднення становить  $Z_I + Z$  одиниць (од.). Утилізація забруднення здійснюється у секторі II, тому обсяг утилізованого забруднення становить  $K_{II}\psi_{II}(s_{\beta}^{(II)}) = \frac{K_{II}\beta_{II}x_{II}}{y_{II}}$  од.

Отже, з урахуванням вищесказаного та співвідношення (6) рівняння динаміки забруднення довкілля набуде вигляду:

$$\begin{aligned} \frac{dw}{dt} = & \frac{K_I \lambda_I \beta_I x_I}{y_I} + \frac{k_Z k_p^*}{y_I} [K_I \alpha_I x_I + K_{II} \alpha_{II} x_{II} + L_I \tilde{\alpha}_I \tilde{x}_I + L_{II} \tilde{\alpha}_{II} \tilde{x}_{II}] - \\ & - \frac{K_{II} \beta_{II} x_{II}}{y_{II}} - \mu w. \end{aligned} \quad (15)$$

Доповнимо співвідношення (3), (4), (8), (12)–(15) початковими умовами

$$\begin{cases} \tilde{x}_I(t_0) = \tilde{x}_I^{(0)}, \tilde{x}_{II}(t_0) = \tilde{x}_{II}^{(0)}, x_I(t_0) = x_I^{(0)}, \\ x_{II}(t_0) = x_{II}^{(0)}, y_I(t_0) = y_I^{(0)}, y_{II}(t_0) = y_{II}^{(0)}, \\ w(t_0) = w^{(0)}. \end{cases} \quad (16)$$

У сукупності співвідношення (3), (4), (8), (12)–(16) формалізують одну із можливих динамічних моделей двосекторної екологічної економіки у випадку лінійних функцій економічної поведінки її суб'єктів, у якій враховано також контроль суспільства над забрудненням довкілля. На основі цієї моделі можна здійснити ряд модифікацій та розширень, на яких детально зупинятися не будемо, але зазначимо, що інші варіанти моделей можна запропонувати, змінивши припущення щодо класу поведінкових функцій, величин  $P^*$ ,  $P^{**}$  і  $Z$ , а також щодо ряду параметрів, роль яких у моделях цього класу надзвичайно важлива.

**Висновки.** Викладений у праці підхід до моделювання динаміки процесів екологізації економіки та контролю над забрудненням довкілля неутілізованими відходами виробничої та невиробничої діяльності є основою концепції побудови моделей екологічної економіки у сучасних умовах переоцінки понять та змісту економічного зростання, рівня та якості життя, екологічних стандартів життєдіяльності людини тощо. Якісний та кількісний аналіз траєкторій еколого-економічної динаміки та її соціально-економічних



характеристик на основі моделей описаного типу дає змогу оцінити реальні можливості становлення та розвитку екологічної економіки та її наслідків для людського суспільства. Результати дослідження описаної вище моделі та її модифікацій послужать важливою інформаційною базою для підтримки прийняття рішень щодо управління економікою і підвищення рівня її екологічності та соціального призначення.

### Література:

1. Форрестер Дж. Мировая динамика. Москва : Наука, 1978. 168 с.  
Forrester, Dzh. (1978). *Mirovaja dinamika* [World dynamics]. M., Nauka, 168 s. [in Russian].
2. Медоуз Д. Х., Медоуз Д. Л., Рандерс Й. За пределами роста : уч. пос. Москва : Прогресс, Пангея, 1994. 304 с.  
Medouz D.H., Medouz D.L., Randers J. (1994). *Za predelami rosta* [Beyond growth]. Uch. pos. M. : Progress, Rangeja, 1994. 304 s. [in Russian].
3. Леонтьев В. В., Форд Д. Межотраслевой анализ влияния структуры экономики на окружающую среду. *Экономика и математические методы*. Москва. 1972. Т. 8. № 3. С. 370–400.  
Leont'ev, V.V., Ford, D. (1972). Interdisciplinary analysis of the influence of economic structure on the environment *Mezhotraslevoj analiz vlijanija struktury jekonomiki na okružhajushhuju sredu* [Economics and Mathematical Methods], vol. 3, pp. 370-400. [in Russian].
4. Моисеев Н. Н. Современный антропогенез и цивилизационные разломы. Экологополитологический анализ. Москва : МНЭПУ, 1994. 47 с.  
Moiseev N.N. (1994). *Sovremennyj antropogenez i civilizacionnye razlomy. Jekologopolitologičeskij analiz*. [Modern anthropogenesis and civilizational faults. Ecological and political analysis] M. : MNJePU, 47 s. [in Russian].
5. Концепция математического обеспечения новых информационных технологий оценки экологических решений / Лотов А. В., Петров А. А., Поспелов И. Г., Шананин А. А. Москва : Переславль-Залесский, 1990. 61 с.  
Lotov A.V., Petrov A.A., Pospelov I.G., Shaninin A.A. (1990). *Koncepcija matematičeskogo obespečenija novyh informacionnyh tehnologij ocenki jekologičeskikh reshenij* [The concept of mathematical support for new information technologies for assessing environmental solutions]. Moskva-Pereslav'-Zalesskij, 61 s. [in Russian].
6. Ляшенко И. Н., Михалевич М. В., Утеулиев Н. У. Методы эколого-экономического моделирования. Нукус : Билим, 1994. 236 с.  
Ljashenko, I.N., Mihalevich, M.V., Uteuliev, N.U. (1994). *Metody jekologo-jekonomičeskogo modelirovanija* [Methods of the eco-economic modeling]. Nukus, : Bilim, 236 s. [in Russian].
7. Ляшенко І. М. Економіко-математичні методи та моделі сталого розвитку. Київ : Вища школа, 1999. 236 с.  
Lyashenko I.M. (1999). *Ekonomiko-matematychni metody ta modeli stalogo rozvytku* [Economic and mathematical methods and models of sustainable development]. K. : Vyshha shkola, 236 s. [in Ukrainian].
8. Онищенко А. М. Моделирование эколого-экономической взаимодействия в процессе выполнения решений Киотского протокола : монография. Полтава : Полтавський літератор, 2011. 398 с.  
Onyschenko, A.M. (2011). *Modeliuvannia ekoloĥo-ekonomičnoi vzaiemodii v protsesi vykonannia rishen' Kiots'koho protokolu : [monografija]* [Modelling of ecologic-economic interaction in the process of implementation decisions of Kiotskogo protocol]. Poltavs'kyj literator, Poltava, 398 s. [in Ukrainian].
9. Кузубов М. В., Єдинак О. М., Овандер Н. Л. Моделирование экономических і эколого-экономических процессов. Київ : КСУ, 2010. 170 с.  
Kuzubov M.V., Yedynak O.M., Ovander N.L. (2010). *Modeliuvannia ekonomičnykh i ekoloĥo-ekonomičnykh protsesiv* [Modeling of economic and ecological-economic processes]. K. : KSU, 170 s. [in Ukrainian].
10. Буяк Л. М. Математичні моделі загальної економічної динаміки з урахуванням соціально-економічної кластеризації : монографія. Чернівці : Чернівецький нац. ун-т, 2016. 392 с.  
Buiak L.M. (2016). *Matematychni modeli zahal'noi ekonomičnoi dynamiky z urakhuvanniam sotsial'no-ekonomičnoi klasteryzatsii : monografija* [Mathematical models of general economic dynamics taking into account socio-economic clustering: monograph]. Chernivtsi : Chernivets'kyj nats. un-t, 392 s. [in Ukrainian].

## ЗМІСТ

### ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

<b>Кондратенко Наталія Олегівна, Волкова Міліця В'ячеславівна</b> СУЧАСНІ ТЕХНОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ У ПРОМИСЛОВОСТІ І БУДІВНИЦТВІ .....	4
<b>Пачинок Анатолій Володимирович</b> СУЧАСНИЙ СТАН ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ЗЕРНОВОГО РИНКУ В УКРАЇНІ .....	10
<b>Юристовська Наталія Ярославівна, Неділько Роксолана Володимирівна, Безкоровайна Уляна Юрїївна</b> ТРАНСФОРМАЦІЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ЗАКЛАДУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я В ПАНДЕМІЧНИЙ ТА ПОСТПАНДЕМІЧНИЙ ПЕРІОД .....	15

### ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ ГАЛУЗЯМИ ТА ПІДПРИЄМСТВАМИ

<b>Андрющенко Яна Едуардівна</b> ВИКОРИСТАННЯ НОВІТНІХ ОСВІТНІХ ТЕХНОЛОГІЙ ПРИ ПІДГОТОВЦІ БАКАЛАВРІВ ГОТЕЛЬНОГО ТА РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ .....	24
<b>Білявський Валентин Миколайович, Білявська Юлія Вікторівна</b> ВПЛИВ ПАНДЕМІЇ COVID-19 НА РОЗВИТОК ВЕНДИНГОВОГО БІЗНЕСУ .....	31
<b>Біловодська Олена Анатоліївна, Боєнко Олена Юрїївна</b> ЯКІСНІ МЕТОДИ ОЦІНЮВАННЯ ІМІДЖУ ЗВО ЯК СКЛАДОВОЇ ВНУТРІШНЬОГО МАРКЕТИНГУ ТА ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ .....	38
<b>Беляй Максим Сергійович</b> УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ КОРПОРАТИВНОГО СЕКТОРУ УКРАЇНИ .....	46
<b>Козирєва Олена Вадимівна, Іванов Микола Євгенович</b> УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТНИМИ РИЗИКАМИ В ІТ-КОМПАНІЯХ УКРАЇНИ .....	53
<b>Коноваленко Анастасія Сергіївна</b> ІНДИКАТОРИ УПРАВЛІННЯ БЕЗПЕКОЮ ХАРЧУВАННЯ ДІТЕЙ .....	59
<b>Мартінова Лілія Борисівна, Корж Наталія Володимирівна</b> СТРАТЕГІЧНА ГНУЧКІСТЬ – ОСНОВА ПАРАДИГМИ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ КАПІТАЛОМ ТА ЛІДЕРСТВА .....	67
<b>Оболенцева Лариса Володимирівна, Вороніна Олена Олегівна</b> ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ ТУРИСТИЧНОЇ ІНДУСТРІЇ .....	76
<b>Сіренко Наталя Миколаївна, Рибачук Володимир Петрович, Мікуляк Катерина Анатоліївна</b> РОЛЬ МАЛОГО БІЗНЕСУ ДЛЯ РОЗВИТКУ АГРАРНОГО СЕКТОРУ У РИНКОВОМУ СЕРЕДОВИЩІ .....	82
<b>Тарасенко Лілія Олександрівна</b> ТАРИФ НА РОЗПОДІЛ ПРИРОДНОГО ГАЗУ ЯК СКЛАДОВА МЕХАНІЗМУ ЕФЕКТИВНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ОПЕРАТОРІВ ГРМ .....	89

### ФІНАНСИ, ГРОШОВИЙ ОБІГ ТА КРЕДИТ

<b>Башлай Сергій Вікторович, Салата Галина Володимирівна</b> ТЕХНОЛОГІЯ ФАНДРАЙЗИНГУ ДЛЯ СТИМУЛЮВАННЯ РОЗВИТКУ ОБ'ЄДНАННЯ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД .....	96
<b>Гончар Галина Петрівна, Чорновол Алла Олегівна, Шибіріна Світлана Олександрівна</b> ВПЛИВ ПАНДЕМІЇ НА ВАЛЮТНИЙ РИНОК УКРАЇНИ .....	102
<b>Дубовик Ольга Юхимівна</b> ВЕКТОРИ АНТИРИЗИКОВИХ ЗАХОДІВ ДЕРЖАВИ У СФЕРІ ОПОДАТКУВАННЯ .....	112
<b>Спасів Наталія Ярославівна, Надал Сергій Віталійович, Кнейслер Ольга Володимирівна</b> ОПТИМІЗАЦІЯ СТРУКТУРИ ДОХОДІВ БЮДЖЕТІВ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД ЧЕРЕЗ ПРИЗМУ МІНІМІЗАЦІЇ БЮДЖЕТНИХ РИЗИКІВ .....	118
<b>Щуревич Оксана Ігорівна, Калинів Оксана Юрїївна</b> МОНЕТАРНІ ЗАХОДИ ЦЕНТРАЛЬНИХ БАНКІВ ДЛЯ ПІДТРИМКИ ЕКОНОМІКИ В УМОВАХ ПАНДЕМІЇ .....	125

---

## МАТЕМАТИЧНЕ МОДЕЛЮВАННЯ ТА ІНФОРМАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ В ЕКОНОМІЦІ

<b>Вітлінський Вальдемар Володимирович, Слабко Микола Володимирович</b> ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ РОБОТИ ПРАЦІВНИКІВ ПІДПРИЄМСТВА .....	134
<b>Григорків Василь Степанович, Григорків Марія Василівна</b> ДИНАМІЧНІ МОДЕЛІ ДВОСЕКТОРНОЇ ЕКОЛОГІЧНОЇ ЕКОНОМІКИ У ВИПАДКУ ЛІНІЙНИХ ПОВЕДІНКОВИХ ФУНКЦІЙ ЇЇ СУБ'ЄКТІВ .....	141

## CONTENT

### ECONOMICS AND MANAGEMENT OF NATIONAL ECONOMY

<b>Natalia Kondratenko, Militsa Volkova</b> MODERN MANAGEMENT TECHNOLOGIES IN INDUSTRY AND CONSTRUCTION .....	4
<b>Anatolii Pachynok</b> CURRENT STATE AND PROSPECTS FOR THE DEVELOPMENT OF THE GRAIN MARKET IN UKRAINE .....	10
<b>Natalia Yurystovska, Roksolana Nedilko, Ulyana Bezkorovaina</b> TRANSFORMATION OF THE MANAGEMENT SYSTEM OF THE HEALTHCARE INSTITUTION INTO PANDEMIC AND POST PANDEMIC PERIOD .....	15

### ECONOMICS, MANAGEMENT OF SECTORS AND ENTERPRISES

<b>Yana Andriushchenko</b> USE OF THE LATEST EDUCATIONAL TECHNOLOGIES IN THE PREPARATION OF BACHELORS OF HOTEL AND RESTAURANT BUSINESS .....	24
<b>Valentyn Biliavskiy, Yuliia Biliavska</b> THE IMPACT OF THE COVID-19 PANDEMIC ON THE DEVELOPMENT OF THE VENDING BUSINESS .....	31
<b>Bilovodska Olena, Boienko Olena</b> QUALITATIVE METHODS OF ASSESSING THE IMAGE OF HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS AS A COMPONENT OF INTERNAL MARKETING AND INCREASING COMPETITIVENESS .....	38
<b>Maksym Bieliai</b> THE IMPROVEMENT OF UKRAINIAN CORPORATE SECTOR EUROINTEGRATION MECHANISM .....	46
<b>Olena Kozyreva, Mykola Ivanov</b> IMPROVEMENT OF THE PROJECT RISK MANAGEMENT SYSTEM IN IT COMPANIES OF UKRAINE .....	53
<b>Anastasiia Konovalenko</b> CHILD NUTRITION SAFETY MANAGEMENT INDICATORS .....	59
<b>Liliia Martynova, Nataliia Korzh</b> STRATEGIC FLEXIBILITY – THE BASIS OF THE HUMAN CAPITAL MANAGEMENT AND LEADERSHIP PARADIGM .....	67
<b>THEORETICAL AND METHODOLOGICAL ASPECTS OF TOURISM INDUSTRY ENTERPRISES STRATEGIC MANAGEMENT .....</b>	76
<b>Natalya Sirenko, Volodymyr Rybachuk, Kateryna Mikuliak</b> SMALL BUSINESS' ROLE FOR AGRICULTURAL SECTOR DEVELOPMENT IN A MARKET ENVIRONMENT .....	82
<b>Liliia Tarasenko</b> NATURAL GAS DISTRIBUTION TARIFF AS A COMPONENT OF THE GAS DSOS EFFECTIVE ACTIVITY MECHANISM .....	89

### FINANCE, MONETARY CIRCULATION AND CREDIT

<b>Serhii Bashlai, Halyna Salata</b> FUNDRAISING TECHNOLOGY TO STIMULATE THE DEVELOPMENT OF TERRITORIAL COMMUNITIES .....	96
<b>Halina Honchar, Alla Chornovol, Svitlana Shybirina</b> THE IMPACT OF THE PANDEMIC ON THE CURRENCY MARKET OF UKRAINE .....	102
<b>Olga Dubovyk</b> VECTORS OF STATE ANTI-RISK MEASURES IN THE FIELD OF TAXATION .....	112
<b>Nataliia Spasiv, Serhiy Nadal, Olga Kneysler</b> OPTIMIZATION OF THE TERRITORIAL COMMUNITIES' BUDGET REVENUES STRUCTURE THROUGH THE PRISM OF BUDGET RISKS MINIMIZATION .....	118
<b>Oksana Shchurevych, Oksana Kalyniv</b> CENTRAL BANKS MONETARY MEASURES IN SUPPORT OF THE ECONOMY IN A PANDEMIC CONDITIONS .....	125

### MATHEMATICAL MODELING AND INFORMATION TECHNOLOGIES IN ECONOMICS

<b>Valdemar Vitlinskyi, Mykola Slabko</b> EVALUATION OF EMPLOYEES WORK EFFICIENCY AT THE ENTERPRISE .....	134
<b>Vasyl Hryhorkiv, Mariia Hryhorkiv</b> DYNAMIC MODELS OF TWO-SECTOR ECOLOGICAL ECONOMY IN THE CASE OF LINEAR BEHAVIORAL FUNCTIONS OF ITS SUBJECTS .....	141

Наукове видання

**НАУКОВІ ЗАПИСКИ НАЦІОНАЛЬНОГО УНІВЕРСИТЕТУ  
«ОСТРОЗЬКА АКАДЕМІЯ»  
СЕРІЯ «ЕКОНОМІКА»**

*Науковий журнал (щоквартальник)*

№ 20(48)

**Наукові** записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка»: науковий журнал. Острог : Вид-во НаУОА, березень 2021. № 20(48). 150 с.

**Scientific** notes of Ostroh Academy National University, «Economics» series: scientific journal. Ostroh : Publishing NaUOA, march 2021. № 20(48). 150 p.

**Научные** записки Национального университета «Острожская академия», серия «Экономика»: научный журнал. Острог : Изд-во НаУОА, март 2021. № 20(48). 150 с.

**Головний редактор** *Ю. В. Шулик*

**Заступник головного редактора** *Л. В. Козак*

**Відповідальний редактор** *О. І. Дем'янчук*

**Комп'ютерна верстка** *Н. О. Крушинської*

**Художнє оформлення обкладинки** *К. О. Олексійчук*

**Коректор** *А. О. Самсонюк*

**Коректор англomовних текстів** *Р. Т. Шулик*

Формат 60x84/8. Ум. друк. арк. 17,44. Наклад 100 пр. Зам. № 24–21.  
Папір офсетний. Друк цифровий. Гарнітура «Times New Roman».

Оригінал-макет виготовлено у видавництві  
Національного університету «Острозька академія»,  
Україна, 35800, Рівненська обл., м. Острог, вул. Семінарська, 2.  
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи РВ № 1 від 8 серпня 2000 року.

Виготовлено ФОП Свиначук М. В.  
Тел. (+38068) 68 35 800, e-mail: 35800@ukr.net.